إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

احمد محمد عوض بني احمد

المشرف

الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تشرين ثاني،٢٠٠٩

الجامعة الأردنية

أنموذج تفويض

أنا أحمد محمد عوض بني أحمد، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها، حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ١٩ / ١١ / ٢٠٠٩م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها : "إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، وأجيزت بتاريخ ١٩/ ١١/٢٠٠٩م.

أعضاء لجنة المناقشة:	**التوقيع**
الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، مشرفا أستاذ الإدارة التربوية	....
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضوا أستاذ الإدارة التربوية	....
الدكتور سلامة يوسف طناش، عضوا أستاذ الإدارة التربوية	....
الدكتور محمود محمد أبو قديس، عضوا أستاذ مشارك في الإدارة التربوية	....

إهداء

إلى روح والدتي الغالية رحمها الله تعالى وأسكنها فسيح جنانه......

إلى من غرس في نفسي حب العلم والاجتهاد والعصامية والدي العزيز أطال الله في عمره.... حبا ووفاء واعتزازا.....

إلى من رافقني الدرب.... زوجتي... وأبنائي: حمزة... ومحمد...ورعد.. وحازم

إلى أخواني وأختي وأبنائهم وعائلاتهم

إلى أصدقائي وزملائي...

إلى أساتذتي..

إلى كل من له حق علي...

إلى كل من وقف إلى جانبي وأعطاني من حبه وعلمه ووقته

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي... مع خالص الوفاء والتقدير والاحترام

الباحث

أحمد بني أحمد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين... وأفضل الصلاة وأتم التسليم على خاتم الأنبياء والمرسلين.. سيدنا محمد ...وعلى اله وصحبه أجمعين، وبعد...

بداية أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي الجليل، ومعلمي الوقور: الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل- أمد الله في عمره - الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، ومنحني الكثير من وقته الثمين، وعلمه الغزير، وصبره الوافر، والذي ما توانى لحظة عن تقديم النصح والدعم والإرشاد والتوجيه لي.

كما وأتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة والمؤلفة من السادة : الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والأستاذ الدكتور سلامة طناش، والدكتور محمود أبو قديس. لكم جميعا أقول: لقد تعلمنا منكم الكثير، وتحملتم التعب والعناء دون كلل أو ملل، فكنتم كالشمعة المضيئة، تحترقون لتنيروا دروب الآخرين، وما توانيتم لحظة عن تقديم النصح والمشورة والإرشاد لأبنائكم. فالقلم والكلمات تعجز عن تقديم الشكر والثناء لكم، ولا أستطيع إلا أن أقول بكل فخر واعتزاز: بارك الله فيكم، ونفع غيركم بعلمكم، وأجزل لكم الثواب، وأطال في أعماركم لتبقوا مصابيح دجى، ومنارات علم تحتذى. وجزاكم الله عنا كل خير.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام جميعا، ولكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة والاستراتيجية المقترحة، وإخراجهما بصورتهما النهائية، كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى والدي الحبيب، وأخواني، وأختي وأبنائهم وعائلاتهم، وأهل بيتي، زوجتي وأبنائي، لوقوفهم بجانبي طوال فترة دراستي، وإلى كافة العاملين في حقل التربية والتعليم في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، والى كل من قدم لي الدعم ووقف إلى جانبي ولم يبخل علي من وقته وجهده وعلمه طوال سني دراستي. فجزاهم الله عني كل خير.

الباحث

أحمد بني أحمد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

أحمد محمد عوض بني أحمد

المشرف

الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث (الدقة، والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب، والتكنولوجيا المستخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≤٠٥ ,) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها حسب استجاباتهم؟

٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، ووزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٤٥٠) موظف اختيرت من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٩٢٠) موظف، وتم استخراج ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وقد

بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٫٩٦). وتم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها.

وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أظهرت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة درجة استخدام متوسطة لجميع مجالات الأداة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة استخدام نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة (∞ ≤٠٥ ,).
- تم اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وانطلاقا من نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بما يلي :

- تبني الاستراتيجية المقترحة والتي توصلت إليها الدراسة من قبل القادة التربويين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- عقد اللقاءات والدورات والورش التدريبية.
- القيام بدراسات أخرى من باحثين آخرين لربط نظم المعلومات الإدارية بمتغيرات جديدة مثل الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، والتمكين الإداري.
- إنشاء شبكة من الربط الالكتروني بين المركز ومديريات التربية والتعليم والمؤسسات الاجتماعية ذات العلاقة.
- توفير دليل تربوي خاص بنظم المعلومات الإدارية التربوية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر اليوم تغييرات واسعة ومتلاحقة، وثورة علمية وتقنية متنامية، تتطلب تغييرات جذرية في مختلف مجالات الحياة وميادينها، ولعل أبرز هذه التغييرات ما يسمى بثورة المعلومات، التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعلومات وسبل الحصول عليها لما لها من أثر هام في إدامة المؤسسات وتطويرها، وبلوغ أهدافها ومراميها، فالمعلومات اليوم أصبحت تمثل عصب الحياة، وكذلك المؤسسات حيث إن عملية صناعة القرارات تبنى وبشكل أساسي على المعلومات، وكذلك الحال بالنسبة لباقي الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم.

ويمكن أن يطلق بحق على العصر الذي نعيش بعصر المعرفة والمعلومات. وأهم المشاكل اليوم تتمثل في توفير المعلومات، وكيفية الإفادة منها وتوظيفها، وكلما ازدادت مقدرة الإنسان على ذلك ازداد مستوى رقيه وتحضره. فالمعلومات تساعد الإدارة على تبصر ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث وصولا إلى الاستشراف الدقيق لما سيحدث مستقبلا، أو ما يطلق عليه باستشراف المستقبل.

وقد تغيرت مصادر القوة والنفوذ في العالم من قوة جبروت وعسكرة مادية إلى قوة المعلومة والمعرفة، حيث أصبحت المعرفة هي القوة؛ فأصل المعرفة بيانات، وهي المادة الأولية للمعلومات. لذا فإن عملية جمع البيانات ودقتها عملية هامة وحساسة، يتوقف عليها دقة المعلومات وصحتها لتصبح جاهزة للاستخدام. كما يجب مراعاة الطريقة المناسبة في عملية جمع البيانات. وهنا لابد من الإشارة إلى ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات، وهي الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها نظم المعلومات في القيام بوظائفها وواجباتها.

يلاحظ أحيانا طرح تساؤل عن درجة الاختلاف بين البيانات والمعلومات، وكثيرا ما يتم الخلط بينهما، وقد يستخدمان لنفس المعنى، إلا أن الواقع العملي لهما يبين غير ذلك. فالمعلومات هي نتائج البيانات بعد جمعها وتحليلها ومعالجتها، وبذلك فإن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق، أو الرموز، أو الأرقام لم تفسر ولم تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي، وإنما تكتسب معناها بعد معالجتها (الجرايدة، ٢٠٠٤).

لقد ظهر مفهوم نظم المعلومات في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، ثم تزايد التركيز عليه لتفادي معظم المشاكل القائمة، وتم استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال، وتم تطوير نظم المعلومات الإدارية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف الإدارية باعتبار أن تلك الوظائف تتطلب لتفعيلها بشكل سليم قاعدة معلومات أساسية، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تطوير العملية الإدارية برمتها (المشاقبة، ٢٠٠٣).

إن امتلاك تقنيات كفؤة لتوفير المعلومات يمثل تحديا أساسيا للدول ومؤسساتها، باعتبار أن التوظيف الفعال للخطط التنموية لا بد وأن يعتمد على معرفة علمية كافية، واستخدامها بشكل سليم لدعم احتياجات متخذي القرارات وواضعي الاستراتيجيات والسياسات على مستوى مختلف المؤسسات (أيوب، ٢٠٠٠). وقد أشار العلاونة (٢٠٠١) إلى أن الطريق الوحيد لزيادة طاقة نظم المعلومات الإدارية يمر عبر زيادة إنتاجيتها وتحسينها، والتوسع في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة كالحاسبات الالكترونية في تسجيل البيانات، وتحليلها، ونقلها، وتوزيعها، وتخزينها، فتوفير معلومات دقيقة أمر ركز عليه المهتمون بنظم المعلومات الإدارية لما لذلك من أثر على حياتهم العلمية والعملية، كونهم قادة المستقبل كل حسب موقعه.

وقد بين ملكاوي (٢٠٠٤) أن نظم المعلومات الإدارية تعد القلب النابض في المنشآت الحكومية المختلفة من خلال إمداد الدوائر والأقسام بالمعلومات الضرورية، وربط المركز مع مختلف الدوائر المنتشرة عبر الإقليم وخارجه، وعملية الربط هذه ستكون إحدى مرتكزات الاستراتيجية المقترحة، والتي يتم من خلالها إيجاد نظم معلومات تربط مركز الوزارة بمديريات التربية والتعليم، وكذلك المدارس التابعة لها، الأمر الذي سيوفر قاعدة وشبكة من المعلومات تكون ذات قيمة وفائدة للعاملين في الجهاز التربوي، ولمساندة المديرين والقادة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والتربوية، مما سيكون له اثر ملموس على سياسات المؤسسة التربوية، وخططها، واستراتيجياتها.

لقد تزايد الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية بسبب التعقيد المتزايـد فـي مهـام إدارة المنظمات، ويرجع ذلك إلى تأثر المنظمات بالتغيرات البيئية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والمستمرة والسريعة في أساليب الاتصال ووسائلها، ونقل المعلومات مما يـؤثر علـى عمليـة صناعة القرار واتخاذه فيها، هذه العملية تعد إحدى الوظائف الإداريـة الهامـة فـي مختلـف المؤسسات، ونظرا لأهمية هذه العملية وخطورتها وحساسيتها، لابد من التفكير مليا قبل اتخـاذ القرارات لما لذلك من مترتبات ونتائج ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، خاصة إذا أدركنا أن أحد مرتكزات هذه العملية هو توافر المعلومات التي يجب أن تكون دقيقة وشاملة وموثوقة، حيث إن البعد النوعي للمعلومات المتوافرة يؤثر سلبا أو إيجابا على كفاءة القرارات المتخذة وسلامتها ودرجة ملاءمتها (الشبول، ٢٠٠٣).

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في جميع مجالات الحياة لابد وأن يسهم في تجويد عملية صنع القرارات الإدارية، ويوفر الوقت والمال والجهد من خلال الممارسات الفعلية للمدراء على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم، لذا لابد من تسخير هذه التكنولوجيا لخدمة المؤسسة ونجاحها (المشاقبة، ٢٠٠٣).

كما يشير الحراحشة ومقابله (٢٠٠٦)، إلى أن أهمية المعلومات تبرز في أداء الأعمـال بسرعة وبدقة، وتساعد في تعرف المشاكل التي تواجه المؤسسات، وتطوير أبدال حلول ممكنـة لتلك المشكلات، وبالتالي تحسين العملية الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على كفاءة الوظائف الإدارية وفعالية أدائها، وعلى المنظمة ككل.

يتبين مما سبق بأن المعلومات مرتكز أساسي في تفعيل الوظائف الإدارية، وأنها ضرورة للإدارات كافة، وفي مختلف المؤسسات وعلى كل المـستويات، والمؤسـسة التربويـة إحـدى المؤسسات الاجتماعية البارزة التي تعمل ضمن مجموعة من الأنظمة، تؤثر وتتأثر بها، كما أن لهذه المؤسسة حساسيتها وأهميتها باعتبار أن مدخلها هو الإنـسان، وعملياتهـا تجـرى علـى الإنسان، ومخرجها في الوقت نفسه هو الإنسان، وبما أن القرارات التي تصدر عن المؤسـسات

التربوية لها طابع خاص، وترتكز على معلومات من المفروض أن تكون لها خصوصيتها، فإن توفير المعلومات السليمة ذات المصداقية العالية أمر في غاية الدقة والأهمية، فالقرارات التربوية- وفي معظم الأحيان- لها من النتائج والمترتبات والآثار التي قد لا تظهر إلا بعد فترة طويلة، وآثارها قد تكون على جيل بأكمله.

وتبرز أهمية المعلومات في درجة مقدرتها على مساعدة القادة التربويين على أداء الأنشطة والعمليات والمهام الخاصة بالإدارة، والتي تؤثر على سير عمل المؤسسة، وتعد المعلومات حاليا شريانا حيويا وأساسيا لكل المؤسسات وخاصة التربوية منها (الجرايدة، ٢٠٠١).

إن توفير قاعدة من البيانات في المؤسسات التربوية يساعد كثيرا في تسيير أعمال تلك المؤسسات، ويشجع على استخدام تقنية نظم المعلومات بصورة واسعة، خاصة في ظل تراجع تكلفة تلك التقنيات وانتشار تطبيقاتها. إذ أصبح من الضروري التفاعل معها، والإفادة منها باعتبار أن استخدامها يوفر الكثير من الجهود والأموال، وأصبح من الميسور إيجاد قاعدة بيانات تمتاز بقدر عال من الدقة والموضوعية والشمولية.

ويشير المحاسنة (٢٠٠٥) في دراسته إلى حرص مديري المؤسسات على توفير قاعدة أساسية من نظم المعلومات التي تمتاز بالشمولية والتخصصية، مما يعزز دورهم في أداء أعمالهم بنجاح، وعليه فإن مسعى الإدارات الحديثة هو توفير نظم معلومات قادرة على الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، والقيام بإجراءات التقييم، والتنظيم، والتحليل، والتهيئة لتلك البيانات للإفادة منها في صنع القرارات واتخاذها.

إن اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية وإدارتها يعد موضوعا هاما، وذا أثر كبير على سير المؤسسة التربوية، ويتطلب استخدام العديد من تقنيات نظم المعلومات، ويصنف لودون (Laudon, 1996) نظم المعلومات إلى أنواع خمس : نظم معلومات المكاتب، ونظم معالجة المعاملات والتقارير الإدارية، ونظم معلومات دعم الإدارة، ونظم المعلومات الوظيفية، ونظم قواعد المعرفة التي تدعم كل الأنظمة السابقة.

ستركز الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة على ضرورة التطبيق السليم لنظم المعلومات، حيث إن المشكلة لا تكمن في توفر التقنيات في كثير من الأحيان، ولكنها تبرز في كيفية التطبيق الذي قد يتأثر بقلة الخبرة والمعرفة لدى القادة والمسؤولين، علما بأن معظمهم من أصحاب الخبرات الطويلة، وقد لا يقتنعون بسهولة بتطبيق مثل هذه التقنيات في ممارساتهم، وقد أجرى المشاقبة (٢٠٠٣) دراسة أشارت إلى أن المشكلة تكمن في عدم تفعيل هذه النظم وتطبيقها الصحيح فيما يخص عملية صنع القرار، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

تمر نظم المعلومات الإدارية بمراحل رئيسة ثلاثة هي:

١- التخطيط ووضع السياسات : وتتكون من التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، وتحديد سياسات وخطط نظم المعلومات.

٢- تطوير النظم: ويتضمن تعريف المشكلة، ودراسة الجدوى، وتحليل النظم، والتصميم العام.

٣- إدارة النظم: أي الاستثمار الأمثل لنظم المعلومات الإدارية من القائمين عليها ومستخدميها.

إن تطوير استراتيجية جديدة لنظم المعلومات وبنائها يسهم في نمو العمل المؤسسي وتطويره، إذ إن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأساسية والأولية للاستمرار، فضلا عن كونها هدفا لتحسين الكفاءة والأداء. وقد أصبح من الضروري توفير خطة استراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية، تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بما يحقق أهدافها وغاياتها ومراميها.

ويعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات مفهوما حديثا نسبيا، لكنه أصبح ضرورة حيوية وملحة من أجل جمع البيانات الداخلية والخارجية، حيث يتم تحليلها ومعالجتها وتخزينها للاستفادة منها في مختلف الوظائف الإدارية (ملكاوي، ٢٠٠٤). وقد اتفق الكثيرون على أهميته وتأثيره الايجابي الكبير على الأداء في المؤسسات باعتبار أن هدفه وضع خطة استراتيجية لنظم المعلومات الإدارية.

وتعد وزارة التربية والتعليم من المؤسسات الاجتماعية الكبرى والفاعلة التي تمس خدماتها شريحة عريضة من المجتمع، تكاد تصل كل بيت وأسرة وكل فرد، مما يستوجب ضرورة توفير نظام معلوماتي حديث، يتسم بالدقة والشمولية والسرعة، تفيد منه عملية صناعة القرارات التربوية لما لهذه القرارات من نتائج وآثار تنعكس على المجتمع برمته، لذا فإن هذه القرارات يجب أن تبنى على قاعدة متينة من البيانات والمعلومات الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجية واضحة مبنية على أسس علمية، يرتكز عليها أصحاب القرار في صناعتهم لقراراتهم واتخاذهم لقراراتهم.

وقد أوصت عدة دراسات بضرورة استخدام وزارة التربية والتعليم لنظم معلومات إدارية حديثة، والتركيز على تقنيات حديثة في إدارة المعلومات كما جاء في دراسة الحراحشة ومقابلة (٢٠٠٦)، والعلاونة (٢٠٠١).

ولكون نظم المعلومات وكيفية الاستفادة منها قد تبلورت حتى أصبحت علما قائما بذاته، له نظرياته العلمية وأساليبه الواضحة المحددة. إذ لا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من نظم المعلومات إلا إذا تم تطويرها وفق نهج علمي سليم. لذا فإنه من الضرورة بمكان توفير استراتيجية واضحة، مرتكزة على أسس علمية لاستخدام نظم المعلومات في وزارة التربية والتعليم.

ما تقدم سوغ للباحث أن يقترح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية، يأمل أن يتم استخدامها في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها. ونظرا لأهمية المعلومات في عمل الوزارة وأدائها لوظائفها تمثلت مشكلة الدراسة في اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث (الدقة، والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب، والتكنولوجيا المستخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات،

ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها كما يرونها أنفسهم؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠٫٠٥) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها وحسب استجاباتهم؟

٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟

أهمية الدراسة :

يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام المسؤولين وأصحاب القرار في مركز الوزارة بإيلاء موضوع نظم المعلومات الإدارية الأهمية اللازمة، وكذلك الاهتمام بالاستراتيجية التي ستقدم بما تحمله من آراء واقتراحات تهدف إلى تحسين العمل في الوزارة والمديريات، وستساهم في إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في مجال الاستخدام، الأمر الذي يمكنهم من المراجعة الدورية لتلك الأنظمة، كما وستشكل تغذية راجعة لهم عن تلك الأنظمة المستخدمة، وستوفر هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها من الباحثين والمختصين في هذا المجال.

كما ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة ونتائجها الجهات التالية:

- مديرو الإدارات والمديريات في وزارة التربية والتعليم، حيث إن من متطلبات قيامهم بعملهم توفر المعلومات. والإستراتيجية المقترحة ستمكنهم من قيامهم بوظائفهم الإدارية، واتخاذ قراراتهم بناء على قاعدة من المعلومات تتسم بالوضوح، والدقة، والشمولية، والموضوعية، والحداثة، الأمر الذي سيحسن من نوعية الأعمال التي يؤدونها.
- مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في مديريات التربية والتعليم، وخاصة في عملية قيامهم بمتطلبات عملهم المتعلقة بالمدارس وأقسام المديرية، إذ إن العديد من مديريات التربية والتعليم تفتقد إلى وجود نظم المعلومات الإدارية، وقواعد البيانات اللازمة والضرورية لهم

في أداء أعمالهم، وستوفر لهم الاستراتيجية قاعدة قوية ومتينة، تشكل مرتكزا أساسيا في القيام بالعمل.

- رؤساء الأقسام سواء أكان ذلك في مركز الوزارة أم المديريات التابعة لها، وخاصة فيما يتعلق بتسيير أعمال أقسامهم، فأية وظيفة إدارية تحتاج إلى معلومات وبيانات كافية ودقيقة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية، والاستراتيجية المقترحة ستوفر لهم المزيد من المعلومات بيسر وسهولة، الأمر الذي سيحد ويقلل من الأخطاء في العمل.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:-

الاستراتيجية: تعرف على أنها: "أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة " (ابن حبتور، ٢٠٠٤: ٣٢).

وتعرف على أنها: خطة عمل واتجاه واضح لتحقيق هدف معين من خلال جسر يمتد بين الحاضر والمستقبل، وتتضمن طريقة عمل محددة تتصف بها المنظمة عبر رؤية شمولية لهذا العمل (Mintzberg, 1994).

وقد عرفها كابلن ونورتون (Kaplan & Norton, 2004) على أنها: خطة تتضمن السياسات والأهداف، بالإضافة إلى سلسلة متصلة من الأحداث (العمليات) الرئيسة في المنظمة، والتي تؤدي إلى اختيار أفضل الابدال، والعمليات التي سوف يتم تطويرها.

وتعرف إجرائيا على أنها: الكيفية أو الطريقة، أو الدرجة التي تستخدم فيها وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها نظم المعلومات الإدارية استخداما أمثل من أجل تحسين القيام بالعمليات الإدارية، وتحقيق أهدافها باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة.

نظم المعلومات: تعرف على أنها : " مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع المعلومات وتشغيلها، وتخزينها، وتوزيعها، ونشرها لاستخدامها في عملية صنع القرارات الإدارية، والرقابة عليها داخل المؤسسة" (سلطان، ٢٠٠٠: ١).

وتعرف إجرائيا على أنها: مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأجهزة التي تم الاطلاع عليها في الدراسة، والتي يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات، واتخاذها ضمن مجموعة من الأسس والمعايير وذلك في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

أما **نظم المعلومات الإدارية:** فقد عرفها الحسنية كما ورد في المشاقبة (٢٠٠٣) على أنها: " نوع من أنواع نظم المعلومات والتي تصمم لتزويد الإداريين في المؤسسة بالمعلومات ومساعدتهم في صنع القرارات".

وتعرف إجرائيا على أنها: مجموعة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مصادرها المختلفة واللازمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها كل حسب موقعه، وتستخدم كأساس في قيامهم بوظائفهم الإدارية والتربوية، وتعد مرتفعة إذا حصلت على متوسط حسابي (أكثر من٣,٦٦)، ومتوسطة إذا حصلت على متوسط حسابي (أكثر من ٢,٣٣- ٣,٦٦)، ومتدنية إذا حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٣فأقل) على استبانة نظم المعلومات الإدارية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية: هي السلطة الرسمية المشرفة على المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة في الأردن وما يرتبط بها، وتتضمن فيما تتضمن إدارات الوزارة وأقسامها المختلفة، ومديريات التربية والتعليم وأقسامها والمدارس التابعة لها.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات والمديريات في مركز الوزارة، ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعة لها للعام الدراسي ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩، كما وتحدد بالأداة المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

تضمن هذا الفصل إيجازا للأدب النظري المتعلق بنظم المعلومات الإدارية، والاستراتيجيات، وما يرتبط بها من مفاهيم، وبعض المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية كمفهوم النظام، وعناصر النظام، والمعلومات، وأنواعها، وأهميتها، وتطور نظم المعلومات الإدارية، وعوامل نجاحها، وكذلك التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي نظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات، العربية منها والأجنبية على حد سواء.

أولا: الأدب النظري:

ويتضمن الأدب التربوي المتعلق بمفهوم النظام، ونظم المعلومات الإدارية ومكوناتها والمعلومات، والاستراتيجية، ونماذجها، وما يتصل بها.

النظام:

إن مفهوم النظام من المفاهيم المستخدمة في شتى مناحي الحياة، ويعد محورا أساسيا في نظم المعلومات الإدارية، كما هو الحال في مختلف النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، ويعني النظام ذلك الكل المركب من عدد من الأجزاء، وهو مفهوم أعم وأشمل من الجزء، ويركز على عملية التكامل والترابط بين الأجزاء المختلفة. فالنظام هو "مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من المكونات التي ترتبط مع بعضها البعض، وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من اجل تحقيق هدف معين" (الكردي، ٢٠٠٢: ٤٩).

كما يمكن أن يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض من اجل تحقيق هدف معين، وذلك باستقبال المدخلات، وإنتاج المخرجات بعملية تحويل منتظمة تسمى العمليات (O'Brien, 1991).

وعرف السالم وصالح النظام على أنه مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها البعض، من أجل تكوين كل منظم، تكون قيم مخرجاته اكبر من قيم الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل بعضها عن بعض (السالم، ٢٠٠٠).

فالنظام هو كل متكامل، وأكثر من مجموع الأجزاء الفرعية، ويتكون من النشاطات والعلاقات فيما بين النظم الفرعية من اجل تحقيق غاية مشتركة، فأي نظام يمكن رؤيته على أنه مؤلف من عوامل وعناصر معتمدة على بعضها البعض، وتشتمل هذه على: أفراد النظام وجماعاته، والاتجاهات السائدة فيه، والدوافع، وبنائه الرسمي، وقنوات الاتصال، والتفاعلات، والأهداف، والمراكز، والسلطة التي يشتمل عليها.

ويعرف بيرتالانفي Bertalanffy رائد التفكير النظمي، النظام على أنه عبارة عن:" تعنقد مجموعة من العناصر في حالة تفاعل مستمر، ويتبادل الأشياء مع بيئته، بمعنى أن يمارس الأخذ والعطاء معها" (Bertalanffy, 1968 : 33).

وعلى أية حال فإن للنظام تعريفات عديدة اختلفت باختلاف الباحثين والمفكرين، ولكنها تشترك في عدة أمور يتميز بها النظام وهي:

- النظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء.
- إن هذه العناصر تتداخل وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.
- إن النظم الفرعية (الأجزاء والعناصر) تسعى لتحقيق هدف وغاية معينة.

ويعد النظام التربوي من الأنظمة الاجتماعية الهامة في أي مجتمع، حيث إنه يركز على بناء الإنسان الصالح، القادر على بناء مجتمعه، والمساهمة في تقدمه وازدهاره، وهو ينشط في بيئة اجتماعية معينة، لها قيمها ومعتقداتها الخاصة وضمن مستوياته الثلاث : الفني، الإداري، والمستوى المؤسسي (الطويل، ٢٠٠١).

وتعد المؤسسة نظاما كليا يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، فوزارة التربيـــة والتعلـــيم الأردنية مثلا نظام كلي، يحتوي على مجموعة من النظم الفرعية، وهي مديريات التربية والتعليم في مختلف مناطق المملكة، وهذه النظم الفرعية تحتوي على مجموعة من نظم فرعيـــة أخـــرى مثل الأقسام الإدارية والفنية التابعة لها وهكذا.

خصائص النظام ومميزاته:

لا بد لأي نظام من هدف وغاية يسعى لتحقيقهما وبلوغهما، والأنظمة تختلــف بـــاختلاف النشاطات التي تقوم بها، وللنظام **خصائص** ومميزات تميزه عن غيره، وتكسبه كيانه ووجوده، ويمكن إجمال هذه الخصائص على النحو التالي:- (ياسين، ٢٠٠٣)

١. **الاتساق** : ويعني ذلك تجانس وتقارب وانسجام مكونات النظام والأنظمة الفرعية العاملة فيه، حيث إن كل نظام فرعي يؤدي وظيفة معينة، ويحقق غاية محددة، ومجموعـــة غايـــات الأنظمة الفرعية تشكل غاية النظام الكلي ومبتغاه.

٢. **الكلية:** فالأنظمة الفرعية والمكونات الجزئية لأي نظام تتكامل مـــع بعـــضها الـــبعض، وتتمثل الكلية بالترابط بين الأجزاء، وبالتالي فإن النظام الكلي هو حصيلة عملية التفاعل بـــين أجزاء النظام ومكوناته الفرعية.

٣. **الوظيفية** : أنشيء النظام لتحقيق غاية معينة، وإشباع حاجات محـــددة، ولـــولا وجـــود الحاجات والغايات لما كان هناك مبرر لوجود النظام، وبالتالي فإن وظائف النظـــام يجـــب أن تكون واضحة ومحددة لجميع العاملين فيه لأهميتها في تحديـــد الأدوار، واســـتمرار النظـــام وديمومته، ونموه.

٤. **الهدفيـــة** : إن لكل نظام وظيفة معينة يؤديها، ولكل نظام هدفاً يسعى لتحقيقـــه، فهـــدف النظام التربوي مثلا بناء جيل قادر على التفاعل مع متطلبات الحيـــاة ومواكبتهـــا، وتكـــوين الإنسان الصالح لنفسه ولمجتمعه ولوطنه؛ والأنظمة بشكل عام لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل ضمن بيئة معينة، وتتسم الأنظمة الحية بالمرونة واستيعاب المستجدات.

٥. **التكامل** : إن أنظمة النظام الفرعية وأجزائه ومكوناته تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وهناك شبكة علاقات بينية تضمها، وكل نشاط فيها يكمل الآخر، ومخرجات كل نظام فرعي هي مدخلات لنظام فرعي آخر، وتتكامل هذه الأجزاء مع بعضها البعض لتشكل في النهاية ما يسمى بالنظام الأشمل.

مكونات النظام:

يتكون النظام من مجموعة من العناصر (Turban, MacLean, Wetherbe, 1996) وهي:-

١.**المدخلات (Inputs)** :- تعد المدخلات المزود الرئيس للنظام باحتياجاته ومتطلباته، وتشمل المدخلات المادية، والمدخلات البشرية والتي تمثل نقطة التفاعل داخل النظام لكي يعمل بكفاءة واقتدار من اجل تحقيق الهدف المنشود، وفي المجال التربوي فإن من أهم مدخلات النظام التربوي: المبادئ والتشريعات التربوية، العناصر البشرية، والتقنيات، والأساليب، والوسائل وغير ذلك.

٢.**العمليات (Processes)** :- تتفاعل المدخلات داخل أي نظام مع بعضها البعض لتحول المدخلات إلى مخرجات، وقد تكون هذه العمليات التحويلية واضحة ومعروفة بحيث يمكن إدراكها وتعرفها، وقد تكون معقدة يكتنفها الغموض والتعقيد، وكأنها تتم داخل صندوق أسود.

وتعد العمليات مكونا أساسيا في النظام، وتشمل في النظام التربوي عمليات التخطيط، والمتابعة، والإشراف، وتدقيق السجلات، وتقييم أداء العاملين، وما إلى ذلك من نشاطات تتم داخل النظام التربوي.

٣. **المنتجات (Products)** :- وهي عبارة عن منتجات الأنظمة الفرعية داخل النظام الواحد، حيث إن المدخلات والعمليات تستخدمان للحصول على المنتجات، وهي الأكثر حساسية في أي تنظيم، لأن تصحيح الانحرافات تبدأ في هذه المرحلة، مما يجعل تصحيحها أكثر يسرا فيما لو تعمقت عبر المراحل اللاحقة.

٤. **المخرجات (Outputs)** :- المخرجات هي عبارة عن مدخلات تمت معالجتها وإجراء العمليات عليها، وقد تكون على شكل خدمات أو معلومات أو سلع، وترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة أو النظام، وفي المجال التربوي فإن من أمثلتها اكتساب المعارف والمهارات لدى الطلبة، والارتقاء بالمستوى المعرفي والمسلكي للعاملين والطلبة، وبشكل عام فإن المخرجات هي مجموع منتجات الأنظمة الفرعية داخل النظام الواحد.

٥. **الموظفات (Outcomes)** :- وهي مدى فاعلية المخرجات داخل المجتمع والبيئة المحيطة، ومقدار العائد والفائدة المتحققة، وآثار المخرجات الإيجابية والسلبية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

٦. **التغذية الراجعة (Feedback)** :- وهي المعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتتعلق بجميع المراحل السابقة، بحيث تتيح للنظام إمكانية المراجعة، وإعادة النظر، وإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة.

وتعد التغذية الراجعة من الخصائص الأساسية للنظم الحية والنظام التربوي في صدارتها. ويتم في هذه المرحلة التأكد من أن المخرجات مطابقة وملائمة لأهداف النظام ولما خطط له، ومن مترتباتها في النظام التربوي الدورات التدريبية التي تعقد للمعلمين بسبب وجود ضعف أو قصور في بعض المهارات لديهم.

هذا ويجب أن يشار إلى أن لكل نظام حدوداً، وحدود النظام (System Boundaries) هي ما يفصل النظام عن بيئته الخارجية، وأحيانا تكون هذه الحدود غير واضحة وغير ملموسة كما هو الحال في نظم المعلومات الإدارية. كما أن لكل نظام بيئته، وهي مكون من مكونات أي نظام، ويفترض أن يكون النظام التربوي منفتحا على بيئتيه الداخلية والخارجية، ويتفاعل مع الأنظمة الأخرى المزاملة له كالأنظمة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها حتى تكون إدارته ومخرجاته ضمن إدراك واع للواقع المعاش والواقع المأمول

المعلومات:

ينظر إلى المعلومات على أنها الشريان الأساسي لعمل الإدارة، وعاملا أساسيا وحيويا في نجاحها وإدارتها لوظائفها الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، كما ولها أثر بالغ وهام في عمليات الاتصال وصناعة القرارات واتخاذها داخل المؤسسة.

وتعرف المعلومات على أنها نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على البيانات، أو هي بيانات تمت معالجتها بحيث أصبحت في صورة قابلة للاستفادة منها في عملية صناعة القرار واتخاذه (المغربي، ٢٠٠٢). فالمعلومات كما تم الإشارة إليها، هي بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين وأصبحت ذات معنى، وبالتالي يمكن تخزينها ونشرها وتوزيعها والاستفادة منها، وبمعنى آخر أصبح لها قيمة وبهذا فهي تختلف عن البيانات الخام التي لم تعالج بعد.

يتفق علماء الإدارة على أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها من خلال عمليات التجميع والتحليل والتركيب والتفسير، وقامت روابط فيما بينها. وعادة ما يتم الخلط بين مصطلحات البيانات Data، والمعلومات Information، والمعرفة Knowledge، للدلالة على المعنى نفسه. إلا انه في الواقع العملي هناك اختلاف في معنى كل منها، فالبيانات هي المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث، والتي لا يمكن الإفادة منها إلا بعد أن تنظم ويتم تحليلها ومعالجتها، وتصبح ذات قيمة يمكن الإفادة منها في مجالات صنع القرار، أي أنها تصبح معلومات لها دلالتها النظمية (السالم، ٢٠٠٢). فالمعلومات إذن هي البيانات التي تم بناؤها وصياغتها، لتعطي معنى لمتلقيها وتشكل رسالة يمكن فهمها من قبل مستلمها وتشكل أساسا معرفيا لديه (Medow & Yan , 1997).

ويستخدم مصطلح المعرفة ليعني حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من المعلومات والعلم والثقافة (الحسنية، ١٩٩٨). والمعلومات تأتي في المرتبة الوسط بين البيانات والمعرفة، فالبيانات حقائق لا ينصح بتوظيفها إلا بعد تصنيفها وتحليلها وتبويبها: أي معالجتها لترقى إلى درجة المعلومات، وعندما تتراكم هذه المعلومات، وتصبح ذات اثر في سلوك الفرد والمجتمع ونمط التفكير لديه، حينها يطلق عليها معرفة.

مصادر المعلومات:

يقصد بمصدر المعلومات المكان الذي يحصل منه الفرد على المعلومة، والتي تلبي احتياجاته وتفي بأغراضه، وهذا يختلف من مستوى إداري إلى مستوى آخر، وقسمت البكري (١٩٩٧) مصادر المعلومات إلى ما يلي:-

١. المصادر الأولية ومنها الملاحظة والتجربة والبحث الميداني أو الإجرائي والتقدير الشخصي.
٢. المصادر الثانوية ومنها المصادر الخارجية، والمطبوعات، والمنشورات، والأجهزة الحكومية.

أما عبد الهادي وبوعزة (١٩٩٤) فقد أشارا إلى قسمين من مصادر المعلومات وهي:

١. مصادر المعلومات الوثائقية (المكتوبة) وهي ما يطلق عليها بالأرشيف أو الأرشفة.
٢. مصادر المعلومات غير الوثائقية (الشفوية) كالمناقشات بين العاملين والاجتماعات واللقاءات.

أهمية المعلومات:

إن المعرفة التي تبنى على المعلومات هي مصدر القوة، حيث أصبحت تقاس قوة المجتمعات بتملكها المعلوماتي وبالمعارف التي تمتلكها. وتتميز المعرفة بأنها تراكمية، ولانهائية، ومتجددة، وليس لها حدود، ويمكن تقاسمها وتشاركها وتزداد عوائدها بالاستهلاك، لذلك فإن الصراع المستقبلي بين المجتمعات لم يعد صراعا تقليديا، وبمعنى آخر لم يعد صراعا في الحصول على الدخل والثروة، وإنما أصبح صراعا يعتمد في أساسه على المعرفة وسبل الحصول عليها.

ونظرا لازدياد الحاجة إلى المعلومات فقد ازدادت أهميتها، وأصبحت ضرورة لازمة لعمليات الإدارة والتخطيط بشتى صنوفهن والتخطيط التربوي على وجه الخصوص، وتعد المعلومات التي تعتبر أساس المعرفة عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، وتلعب دورا أساسيا وحيويا في تسيير أعمال المؤسسات، وتوفر الميزة التنافسية للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فهي عنصر غير ملموس، ولكنه معين لا ينضب، والإنسان يستفيد منها ويضيف إليها، وتوفير المعلومات واختزانها يعد نشاطا استثماريا أساسيا (Cashmore, 1999). ولعل أهم ما يميز

هذا القرن – الحادي والعشرين – هو الثورة التكنولوجية الهائلة بكل ما تحمله الكلمة من معنى، وهي نقله نوعية في استخدام وتطبيق المعطيات العلمية في كافة ميادين الحياة، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في مختلف المجالات العلمية والعملية.

وقد أشار توفلر (Tofler, 1992) إلى أن عقد الاقتصاد الذي يعتمد على الصناعة قد انتهى وولى لأن المعلومات والمعرفة في عصرنا الحاضر هي مفتاح النمو الاقتصادي، كما أن التحول الآن أصبح يتجه إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، وأصبح الاقتصاد التقليدي أو ما يسمى باقتصاد السلع والخدمات اقل دورا وأهمية في التنمية الاقتصادية؛ لذلك فإن على الإداري المعاصر أن يمتلك المعرفة، وان يكون على درجة عالية من الوعي بها وبسبل استخدامها وتوظيفها، وكيفية التعامل معها (Ahituv,2001). فالمعرفة هي مورد أساسي في أي نشاط إنساني مهما كانت طبيعة هذا النشاط، ومورد استثماري في المؤسسات وخاصة التربوية منها.

أنواع المعلومات:

تحتل المعلومات مكانة رفيعة في شتى المجالات، خاصة وأنها الأساس في عمل المؤسسات والأفراد، والمرتكز الرئيس لعملية صناعة القرارات واتخاذها، والتخطيط، والرقابة، ومختلف الوظائف الإدارية. وقد بين (الكيلاني، ٢٠٠٠) أن هناك أنواعاً عدة للمعلومات وهي:

١. المعلومات الإنجازية: وهي تلك المعلومات التي يحتاجها الإداري في عملية صناعة القرارات وإنجاز عمل معين.

٢. المعلومات الإنمائية: وهي تلك المعلومات التي يوظفها الإداري في تطوير المقدرات وتنميتها، وتوسيع المدارك لديه ولدى العاملين كالمعلومات التي يتم إكسابها للأفراد من خلال الدورات والورش التدريبية.

٣. معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تستخدم للأغراض التعليمية، وإكساب المعارف كما هو الحال في مؤسساتنا التربوية.

٤. المعلومات الإنتاجية: وهي المعلومات المستخدمة في البحوث التطبيقية وتطوير الوسائل الإنتاجية أو التي تؤدي إلى منتج معين.

السمات الأساسية للمعلومات:

تم التمييز آنفا بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال: ألا وهي البيانات والمعلومات والمعرفة، وكثيرا ما يتم التعامل معها على أساس واحد، لكن – وفي هذا المجال– يمكن الإشارة إلى عدد من السمات الأساسية للمعلومات وهي:-

١. **الوضوح:** لكي يتم الاستفادة من المعلومات يجب أن تكون واضحة، ويسهل التعامل معها، وهناك إمكانية لتوظيفها، فإن لم تكن واضحة فهي عبارة عن بيانات، ولا ترقى لأن تكون في مستوى المعلومات، لذا لا بد من تبويبها وتصنيفها وتمثيلها في جداول إحصائية، أو رسوم بيانية وأشكال توضيحية، واستخدام النسب المئوية فيها لتكون ذات دلالة إحصائية، وكذلك تنقية المعلومات وفلترتها، ودمج المتكرر منها، وعزل المتغيرات عن بعضها البعض.

٢. **الدقة:** فالدقة سمة أساسية وهامة لأن المعلومات في العادة يبنى عليها استراتيجيات وصناعة واتخاذ قرارات، فإذا ما كان مستوى الدقة منخفضا فيها فإن نسبة الخطأ في القرارات المتخذة ستكون عالية، وستؤدي حتماً إلى فشل النظام وعدم تحقيقه لأهدافه ومراميه.

٣. **الشمول:** بمعنى أن تكون تلك المعلومات المتوفرة تشمل جميع جوانب الظاهرة المراد دراستها واتخاذ القرار بشأنها، فالمؤسسة التربوية مثلاً بحاجة لأن يكون لديها معلومات شاملة تتعلق بالطلبة والمعلمين والأبنية والقوانين والأنظمة وكل ما يلزم العاملين في ذلك النظام.

٤. **التوقيت المناسب:** وهو أمر في غاية الأهمية، فالمعلومات تكون ذات أهمية عند حاجتها، وفي الوقت المناسب للحصول عليها لأنها قد تكون هامة في لحظة معينة، وتصبح بلا أهمية في وقت آخر خصوصاً عندما يكون الأمر طارئا وبحاجة إلى اتخاذ قرار سريع، كما وانه من الأهمية بمكان أن تكون المعلومات متسمة بالحداثة ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.

٥. **المرونة:** وهذه السمة تعني أن المعلومات يمكن استخدامها من أكثر من مستخدم، ويمكن التعديل عليها وتحديثها بين الحين والأخر بما يتلاءم مع عمل المؤسسة أو النظام، وبما يحقق أهدافه ومراميه.

٦. **الإيجاز:** المعلومات المفيدة هي المعلومات الخالية من الإسهاب والحشو والإطالة، فالمعلومات غير الضرورية قد تعرقل العمل، وتؤدي إلى زيادة الوقت في الحصول على المعلومة وهدره، وبالتالي تشكل عبئاً مالياً على المؤسسة (Hicks , 1995, Anthony,1999).

نظم المعلومات :

إن المؤسسات والمنظمات بشتى صنوفها وأعمالها ترتكز بشكل أساسي على المعلومات، وتبني قراراتها عليها، وهي ضرورة لازمة لها؛ فأداء أي عمل أو أي نشاط لا بد له من توافر معلومات، خاصة في ظل ما نشاهده اليوم من تنافس وتصارع بين المؤسسات وكذلك بين الدول، فالمنافسة والصراع والقوة هذه الأيام هي بمقدار ما لديك من معرفة، فمن يمتلك المعرفة يمتلك القوة (Knowledge is Power).

وبات الاقتصاد اليوم يعرف باقتصاد المعرفة الذي فاق الاهتمام به الاقتصاد التقليدي أو ما يسمى باقتصاد السلع والخدمات، وعليه يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة المكونات المادية والبشرية التي تستخدم في جمع المعلومات، وخزنها، وتحليلها، وتوزيعها لتحقيق غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، والرقابة (Turban , 1996).

أما شلبي فيرى أن نظام المعلومات هو أحد أنواع النظم، ولكنه ذو طابع خاص كونه يتعامل مع المعلومة، وهو مكون من العنصر البشري (الإنسان)، والعنصر المادي (الآلات والمعدات)، وتحكمها علاقات وقواعد ومعايير محددة، ويكون لكل جزء دور معين ووظيفة محددة، بحيث تكون البيانات هي مدخلات النظام، ويتم معالجتها وإجراء العمليات عليها كالتصنيف والتبويب والتحليل ليكون مخرجها المعلومات التي تلبي الاحتياجات الإدارية وعملية صناعة القرار واتخاذه داخل التنظيم (شلبي، ١٩٩٢).

وبالرغم من تباين التناولات لنظم المعلومات إلا أن النظام الجيد يوفر معلومات دقيقة وواضحة وشاملة عن الأنشطة المختلفة للمنظمة، ولديه المقدرة على تلبية حاجات الإدارة ومتطلباتها والوفاء بها وتوفيرها في الوقت المناسب، ويعرف نظام المعلومات على أنه: مجموعة من الأفراد والتجهيزات والمعدات والإجراءات والقواعد والبرمجيات التي تعمل على تجميع المعلومات، وإدخالها، وتبويبها، وتصنيفها، واسترجاعها، سواء أكان ذلك يدويا أم باستخدام التقنيات (الحسنية، ١٩٩٨).

وبذلك فان المعلومات تمر في عدة مراحل حتى يتم إيصالها إلى مستخدميها، والاستفادة منها، وتوظيفها من العاملين، ففي البداية تكون مرحلة جمع البيانات – والتي تعد مادة صماء – بلا معنى، حيث يتم معالجتها، وتحليلها، وتصنيفها، وتبويبها، وتخزينها ليصار إلى استرجاعها وقت الحاجة إليها، وبالقدر المناسب وفيما بعد يتم متابعتها وتقييمها وفق الأحداث والمستجدات لتواكب التطورات المتسارعة.

مكونات نظم المعلومات:

النظم بشكل عام عبارة عن تجميع لأجزاء وأنظمة فرعية داخل النظام الواحد، وكل نظام له مجموعة من المكونات التي تشكله، ونظام المعلومات كغيرة من النظم فيه مجموعة من الأجزاء والمكونات، ويمكن الإشارة إلى مكونات النظام على النحو التالي:

١. المعلومات: هي عبارة عن مجموعة البيانات المعالجة والموارد والوثائق والمدونات التي سيتم التعامل معها.

٢. الموارد البشرية: أو ما يسمى بالقوى العاملة الذين سيتعاملون مع المعلومات من حيث إدخالها ومعالجتها وتصنيفها واسترجاعها وتوظيفها.

٣. الأفكار والبرامج والآراء: وذلك من اجل وضع التصميم المناسب للتعامل مع المعلومات وإمكانية تداولها والاستفادة منها.

٤. الأجهزة والمعدات: وهي عبارة عن التقنيات اللازمة لتسهيل عملية التعامل مع المعلومات وتنظيمها من خلال إدخالها ومعالجتها (الحسنية، ١٩٩٨).

إن هذه المكونات وإن تبدو منفصلة عن بعضها البعض، لا تستطيع العمل إلا في ظل وجود التكاملية فيما بينها، لتصل في النهاية إلى قاعدة قوية من المعلومات يستطيع القادة بناء عليها اتخاذ قرارات رشيدة.

أهمية نظم المعلومات :

لقد تمت الإشارة عند الحديث عن أهمية المعلومات إلى أنها العصب والشريان الحقيقي لمنظمات الأعمال، وبدونها لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر وتنمو وتستمر، فالمعلومات مرتكز أساسي للعمل، وعليها تبني القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

أما الاتجاه الحديث بالنسبة لنظم المعلومات فهو تنامي الدور الاستراتيجي للأنظمة القائمة على الحاسب الآلي، وأصبحت المعلومات جزءا أساسيا في عمل الإدارة وداعما أساسيا للعملية الإدارية، وزيادة مستوى جودة الأداء وخفض التكاليف، وبات التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو كيفية استخدام المعلومات كأداة استراتيجية في العمل، واستمرار المؤسسات، ونمائها، وازدهارها ونموها (البكري، ٢٠٠١).

وأصبح هم المؤسسات وهاجسها هو كيفية إدارة المعلومات وتوظيفها بطريقة سليمة في مختلف النشاطات الإدارية لضمان استمرارها ونجاحها وتطورها، وقد دفعت هذه الحقيقة مختلف المؤسسات للبحث عن شتى السبل والوسائل التي من شأنها إدارة المعلومات بطريقة صحيحة وبالشكل الملائم، وأصبحت القناعات تتولد بهذه الحقيقة، وقد أشار العالمان لودن ولودن (Laudon & Laudon, 2000) في معرض إجابتهما عن السؤال التالي: لماذا نظم المعلومات؟ إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ساهمت في اعتماد المؤسسات بشكل كبير على نظم المعلومات وهذه المتغيرات هي:

١. **العولمة:** فقد أصبحت إدارة المؤسسات ذات طابع خاص في ظل ما يسمى بالعولمة ضمن الإطار العالمي الجديد والمعقد، وأصبحت المنافسة على مستوى الدول بدلا من الأفراد والتنظيمات.

٢. **التحول في الاقتصادات الحديثة:** فأصبح التركيز اليوم على ما يسمى باقتصاد المعرفة أو المعلومات باعتبار المعرفة عاملاً من عوامل الإنتاج بدل التركيز على الاقتصاد التقليدي، أو ما يسمى باقتصاد السلع والخدمات، وظهور ما يسمى المنافسة المعتمدة على الزمن.

٣. **التحول في هيكلية المؤسسات:** أصبح هناك تحول واضح وكبير من المركزية إلى اللامركزية والاتساع الأفقي في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، والابتعاد ما أمكن عن البنية الهرمية وعدم الاعتماد على الموقع في العمل.

وبالرغم من الأسباب التقليدية لتبني المؤسسات لنظم المعلومات كتوفير الوقت والجهد والتكلفة وتخفيض حجم القوى العاملة والكفاءة في العمل، إلا أن هناك أسباباً أخرى شجعت وساهمت في تطور نظم المعلومات واستخداماتها ومنها:

١. احتلال نظم المعلومات مكانة مميزة ومرموقة في بناء المؤسسات وتطويرها.
٢. تحسين عملية صنع القرار واتخاذه.
٣. التشجيع على المنافسة.
٤. تسهيل عملية السيطرة والرقابة والتقييم داخل المؤسسة.
٥. تشجيع المؤسسات على الإبداع والابتكار.
٦. الاستفادة من عوامل القوة في البيئة الداخلية والفرص في البيئة الخارجية.
٧. تشكيل قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية (سلطان، ٢٠٠٠).

كل هذا وذاك ساهم وشجع المؤسسات على تبني نظم المعلومات في أعمالها واعتبارها جزءا من ثقافتها، ومرتكزا أساسيا في أداء وظائفها.

نظم المعلومات الإدارية:

يعد نظام المعلومات الإداري من النظم الفرعية لأي نظام. وهو نظام حيوي وهام، له مكانته واعتباره لما له من دور فاعل في تطوير عمل النظم، حيث تعمل هذه النظم على توفير معلومات دقيقة وشاملة وواضحة يتم الاستنارة والاسترشاد بها أثناء قيام المؤسسات بأعمالها وصناعتها واتخاذها لقراراتها. ولا يقتصر ذلك على صانعي القرارات ومتخذيها في المستويات الإدارية العليا، بل تعمل هذه الأنظمة على توفير المعلومات لكافة المستويات الإدارية بالقدر المناسب وبالتوقيت المناسب.

وتعد نظم المعلومات الإدارية إحدى الحقول الهامة للنظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف الأنظمة. إلا انه ما زال هناك خلاف قائم على المفهوم العلمي لنظم المعلومات الإدارية، والدور الذي تؤديه في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة (الاعرجي، ٢٠٠٢).

وقد أشار سلطان (٢٠٠٠) إلى أنه لا يوجد تعريف عام وشامل لنظم المعلومات الإدارية، ولكن هناك عدد من المفاهيم لنظم المعلومات الإدارية بغية الوصول إلى ملامح عامة لتلك النظم. وعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها: مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر واستشراف المستقبل فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة ووظائفها وعملياتها، وما يحدث في بيئتها الخارجية والتي من شأنها دعم وظائف التخطيط والرقابة وعمليات المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات وفي الوقت المناسب لمتخذ القرار.

وعرف الصباغ (٢٠٠٠) نظم المعلومات الإدارية على أنها: مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر أو الموارد التي تجمع وتحول وتثبت المعلومات في المنظمة، وتتعامل مع البيانات كمدخلات وتقوم بمعالجتها لإنتاج معلومات يطلق عليها المخرجات.

وتساعد هذه الأنظمة – بتوفيرها المعلومات – على التقليل من حالة المخاطرة، وعدم التأكد في عملية صناعة القرار وتلبية حاجات الإداريين في شتى المستويات من المعلومات وفي الوقت المناسب. وقدم لوكاس (Lucas, 1990) تعريفا لنظم المعلومات الإدارية يتضمن سلسلة من الإجراءات المنظمة التي تتضمن عند تنفيذها توفير المعلومات الضرورية في صنع القرار. ونظام المعلومات الإداري يقوم بعمليات الجمع والتحليل والتصنيف والتبويب والمعالجة للبيانات، ويساهم هذا النظام في تسهيل أداء العملية الإدارية خاصة فيما يتعلق بعملية التخطيط والرقابة وصناعة القرار.

أما ياسين (٢٠٠٣) فقد عرف نظام المعلومات الإداري Management Information System (MIS) على أنه: نظام متكامل، يتكون من مجموعة من الأفراد، والأجهزة، والإجراءات، والأنظمة الفرعية للمعلومات بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية وشاملة عن الأنشطة الدقيقة للمنظمة من أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ورقابة وصناعة قرارات بصورة كفؤة وفعالة.

وأشار شاهين (١٩٩٤) إلى أن نظم المعلومات الإدارية هي : وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي أداة بيد إدارة المؤسسة، الهدف منها إحكام قبضة الإدارة العليا على عمليات التشغيل داخل المؤسسة عن طريق توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة لكي تتمكن من ممارسة

مهامها الإدارية، وتخدم جميع المستويات الإدارية، وتوفر لها ما تتطلبه من معلومات، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن نظام المعلومات الإداري هو نظام شمولي يهدف إلى توفير معلومات دقيقة وشاملة وواضحة لكافة المستويات الإدارية بهدف رفع كفاءة العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وحفزهم على العمل والعطاء، والاستفادة الواعية من الموارد البشرية والمادية والإجراءات عبر تجميع ومعالجة البيانات وخزنها واسترجاعها وتزويد الإدارة والعاملين بالمعلومات اللازمة.

أنواع نظم المعلومات الإدارية :

هناك تصنيفات كثيرة لنظم المعلومات الإدارية تختلف باختلاف الباحثين والميادين التي تعمل فيها. فمن حيث الوظائف التي يقوم بها التنظيم هناك ما يسمى بنظم معلومات الإنتاج والتصنيع، ونظم معلومات التسويق والتمويل والموارد البشرية. والبعض صنفها بحسب النشاطات الإدارية، كنظم معلومات التخطيط ونظم معلومات التنظيم والرقابة والتقييم. ومنهم من صنفها بحسب المستوى الإداري في المؤسسة كنظم دعم الإدارة العليا الاستراتيجية ونظم دعم الإدارة الوسطى ونظم الإدارة التنفيذية.

وقد تم تصنيفها كذلك بحسب الجهة المستفيدة، كنظم دعم القرارات الفردية ونظم دعم القرارات الجماعية. والبعض صنفها حسب التطور التاريخي، فظهرت نظم معالجة البيانات الالكترونية في الخمسينيات، وظهرت في الستينيات نظم تجهيز المكاتب آليا لمساعدة المديرين في عملية صناعة القرار، ونظم دعم القرار التي ظهرت في السبعينيات التي تمكن متخذ القرار من التفاعل أكثر مع القرار والتفاعل مع الاحتمالات، ثم ظهرت في الثمانينيات وبداية التسعينيات أنواع أخرى من نظم المعلومات الإدارية مثل نظم معلومات الإدارة العليا، والنظم الخبيرة، وما زالت هذه النظم تتطور لتلبي المستجدات وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة (عقيل، ١٩٩٦).

أما أوبرين (O'brien, 1991) فقد أوضح بأن أي نظام للمعلومات الإدارية في المؤسسات يتكون من الأنظمة الفرعية التالية :

- أنظمة أتمتة المكاتب.
- أنظمة دعم القرارات.
- أنظمة معالجة العمليات.

- أنظمة إعداد تقارير معلوماتية.
- الأنظمة الخبيرة.

وقد أشار الكيلاني (٢٠٠٠) إلى ثلاثة أنواع لنظم المعلومات الإدارية وهي:

- نظم المعلومات اليدوية: وهي عبارة عن التعامل اليدوي مع البيانات من حيث الجمع والتصنيف والإدخال والتحليل وإجراء عمليات المعالجة.
- نظم المعلومات نصف الآلية: وتختلف عن النوع الأول باستخدام بعض التقنيات البسيطة كالآلة الكاتبة والناسخات.
- نظم المعلومات الآلية: بحيث يتم التعامل آليا مع البيانات، من حيث الجمع والتصنيف والتحليل والمعالجة، وذلك باستخدام تقنيات حديثة وذات سرعة فائقة إذا ما قورنت بالنظم اليدوية، وتوفر الوقت والمال والجهد.

أهداف نظم المعلومات الإدارية :

لا بد وان يكون لأي نظام هدف وغاية يسعى لتحقيقهما، ونظام المعلومات الإداري كغيره من النظم يرمي لذلك، وقد بين سلطان (٢٠٠٠) مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى بلوغها وهذه الأهداف هي:

١. ربط النظم الفرعية داخل النظام، والتنسيق فيما بينها لتشكل نظاماً متكاملاً يسمح بتدفق المعلومات بين تلك النظم.
٢. يساعد نظام المعلومات على ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام للنظام ورؤيته، وبالتالي تحقيق هذا الهدف.
٣. يساعد النظام في عملية صناعة القرار واتخاذه من خلال توفير المعلومات التي تعد البنية التحتية والأساس المتين في تلك العملية بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
٤. يوفر النظام المعلومات اللازمة والضرورية لعمليات التخطيط والرقابة داخل المؤسسة ويسهل تلك العملية.
٥. يعمل نظام المعلومات على إحكام الرقابة على عملية تداول المعلومات وحفظها واسترجاعها واستخدامها.

٦. تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال توفير التقارير الدورية، وتطوير أساليب العمل وتقنياته، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة، والعمل على وضع الترتيبات الوقائية بهذا الشأن.

٧. تطوير عمل المؤسسة من خلال عملية التغذية الراجعة والتقارير التي تتضمنها، والاستفادة من المعلومات في عملية التعديل وتصحيح الانحرافات.

كما وتساعد في تنمية المؤسسات التربوية والنهوض بمستوى مخرجاتها، وكل هذا رهين بدقة المعلومات التربوية التي يمكن توفيرها والحصول عليها من مصادرها المختلفة (النوري، ١٩٩١). وبالتالي فإن نظم المعلومات الإدارية في النظام التربوي – على سبيل المثال لا الحصر – تعمل على تحديد السياسة التربوية، والقيام بعملية الإصلاح التربوي، وتقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات،

فوائد نظم المعلومات الإدارية:

يحظى موضوع نظم المعلومات الإدارية في العصر الحاضر باهتمام بالغ وكبير، وقد نشأت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينيات ولكنها لم تحقق الغاية المرجوة منها بشكل كبير نظرا لمحدودية الامكانات والموارد. وفيما بعد وبسبب التطورات وخاصة في مجال التكنولوجيا واستخدام الحواسيب فقد حققت هذه النظم تقدما مشهودا وعلى كافة الصعد والمجالات.

وتكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في مقدرتها على تقييم احتمالات المستقبل، ومواجهة التغيرات البيئية، وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، كما تهدف إلى تهيئة المعلومات للإدارة للقيام بوظائفها بشكل سليم، وبالتالي صناعة القرارات واتخاذها، ومعالجة البيانات، وتخزينها، واستعادة المعلومات، ووصف أنشطة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها

وينظر إلى نظام المعلومات الإداري كذلك على أنه ذلك النظام الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير المعلومات اللازمة، وإرسالها، وتخزينها، ومعالجتها، وعرضها بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة (السالمي، ٢٠٠٠).

وتحتاج المنظمات بالفعل إلى هذه النظم حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، وهذه النظم تفيد المنظمة في المجالات التالية:

- تقديم المعلومات عند الحاجة لمختلف المستويات الإدارية.
- توضيح قنوات الاتصال، وتحديد اتجاهاتها في المؤسسة.
- تجهيز المعلومات بشكل مختصر وبالوقت المناسب وبالقدر المطلوب.
- تقييم أنشطة المؤسسة ووظائفها، وتقييم النتائج، وتصحيح الانحرافات.
- تهيئة الظروف لصناعة القرارات واتخاذها، والحد من حالات عدم التأكد والمخاطرة.
- المساعدة في التنبؤ واستشراف المستقبل.
- المساعدة في إصدار التقارير عن أنشطة المنظمة.
- حفظ البيانات والمعلومات وأرشفتها في المؤسسة ليسهل الرجوع إليها وقت الحاجة.
- الاستفادة من المستجدات والتطورات في مجال المعلومات وفيما يخص المؤسسة.
- الرد على الاستفسارات والاستيضاحات فيما يتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها.

مكونات نظم المعلومات الإدارية:

النظم لا تنشأ من فراغ ولا تعمل في فراغ، بل تأتي لهدف وتعمل ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة، ونظم المعلومات الإدارية كغيرها من النظم الفرعية لها أهدافها ومكوناتها ومراميها.

وقد أشار الصباغ (٢٠٠٠) إلى أن مكونات نظم المعلومات الإدارية تقسم إلى:

١. **الأجهزة والمعدات (Hardware)**: فأي نظام معلوماتي يحتاج لجهاز حاسوب بغض النظر عن نوعه أو ميزاته ومقدرته.
٢. **البرمجيات (Software)**: وهي مجموعة البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ عملياته من إدخال البيانات، وترتيبها، ومعالجتها، وحفظها، وتصنيفها، واسترجاعها وقت الحاجة إليها، وهناك نوعان من البرمجيات: برمجيات النظم وبرمجيات التطبيقات المعنية بتشغيل بيانات النظم.

٣. **قواعد البيانات (Data Base)**: وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات، وقد تكون هذه القاعدة ورقية على شكل كتب رسمية وملفات، وقد تكون آلية ومسجلة إلكترونيا في النظام الآلي.

٤- **الإجراءات (Procedures)**: وهي العمليات التي تجري على البيانات لإنجاز كافة النشاطات، وهناك نظام عمل محدد ويطلق عليه أحيانا مسار النظام، فالإجراءات هي عبارة عن أدلة عمل تبين ما المطلوب وكيفية الوصول إليه، وعادة ما تكون الإجراءات موثقة ليسهل الرجوع إليها والتعامل معها وتوحيد أسس العمل وتنظيم الأنشطة داخل المؤسسة.

٤. **الأفراد (Personnel)**: وهم العنصر البشري والذي من خلاله يتم تشغيل المكونات الأخرى، ومن المفيد أن يتمتع هؤلاء بالخبرة والدراية في مجال العمل وعادةً ما يتلقون تدريبا من نوع معين يؤهلهم للعمل في هذا الميدان.

نظام المعلومات الإداري الناجح:

تحتل نظم المعلومات مكانة هامة في أي نظام، حيث إن تدفق المعلومات داخل أي نظام يعد من أهم العوامل المحددة لكفاءة ذلك النظام، فكفاءة الاتصالات وعملية صناعة القرارات واتخاذها، والرقابة ومختلف الوظائف الإدارية الأخرى ترتبط ارتباطاً وثيقا بتوفر نظام المعلومات وجودته، باعتبار أن نظام المعلومات يوفر للنظم الفرعية داخل النظام المعلومات الضرورية لتمكينها من القيام بوظائفها خير قيام.

والإدارة الحصيفة تقوم بتحديد أهداف التنظيم من واقع المراجعة الحقيقية للإمكانيات الداخلية المتاحة، وعلى ضوء المعلومات المستقاة من البيئة المحيطة، والظروف التنافسية البيئية، لذا فان هناك حاجة مستمرة لتطوير خطط العمليات بما يتناسب مع هذه الظروف حتى يمكن الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف، لذا فإن المؤسسات بحاجة إلى نظام كفؤ لإدارة المعلومات، وهناك مميزات عامة تحدد ذلك مثل دقة وصحة النظام، استقلالية النظام، الشمولية، التكلفة المعقولة، سهولة الاستخدام، المرونة، تحقيق الأداء المتوقع منه، مساهمته في الجودة الإجمالية للإدارة، ودقة المخرجات (السالمي، ٢٠٠٠).

وقد أشار سلطان (٢٠٠٠) إلى مجموعة من المعايير التي تحكم نظام المعلومات الجيد وهي:

١. ارتفاع عدد مستخدمي النظام.

٢. درجة رضا المستخدمين عن النظام.

٣. الاتجاهات الايجابية تجاه نظام المعلومات والعاملين فيه.

٤- زيادة العوائد وتخفيض التكاليف داخل المؤسسة.

٥- المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

أما المغربي (٢٠٠٢) فقد حدد مجموعة من المعايير يتم الحكم من خلالها على كفاءة نظم المعلومات الإدارية، إضافة إلى اتسام نظام المعلومات بالدقة والتكلفة الملائمة واختصار الوقت وهذه المعايير هي:

١. **البساطة:** حيث إن الغرض من نظام المعلومات الإداري في الدرجة الأولى هو إمداد كافة المستويات الإدارية داخل النظام بالمعلومات الضرورية بيسر وسهولة، وان لا يكون هناك تعقيدات في الحصول على المعلومات، وخدمة احتياجات المستفيدين مثل المخططين والإداريين والقادة، ومدراء المدارس، والطلبة.

٢. **المرونة:** يتميز نظام المعلومات الإداري الناجح بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات في البيئة التي يعمل فيها النظام، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والهائلة والمتلاحقة في ظل ما يسمى بنظام العولمة.

٣. **الموثوقية:** حتى ينجح نظام المعلومات لا بد أن يكون موثوقا به من المستخدمين للنظام، وان يكون لديهم قناعة بأن المعلومات التي يوفرها النظام هي معلومات صادقة وصحيحة، وأخذت من مصادر موثوقة كذلك.

٥. **القبول:** إن قبول نظام المعلومات والعاملين فيه من المستخدمين أمر ضروري وهام ولا بد أن يكون هناك تكامل بين جميع العاملين داخل النظام حيث إن للأفراد دور كبير في مدى نجاح النظام وكفاءته.

٦. **التكلفة:** يفترض أن يعمل النظام في المؤسسة على تخفيض التكلفة وزيادة العائد المتحقق فالمقصود هو تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة شريطة أن لا يكون تخفيض الكلفة على حساب الجودة والنوعية.

إن ترابط مكونات النظام وعناصره وإمكانية الحصول على قدر كبير من البيانات والمعلومات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة أمر في غاية الأهمية، حيث إن العصر الحالي يتميز بالسرعة خاصة في ظل المنافسة الشديدة والاحتكارات والأسواق العالمية الجديدة.

الإستراتيجية:

الاستراتيجية عملية تقودها الإدارة العليا لتكوين صورة للمستقبل، ولتحديد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة، ولضمان مجموعة القرارات التي تساعد على تحقيق هذه الغايات والأهداف في الأمد الطويل، مع توفير متطلبات ردود الفعل في الأمد القصير، ويعود أصل كلمة استراتيجية "Strategy " إلى الكلمة اليونانية استرتيجوس " Strategos" وتعني فن الحرب وإدارة المعارك، أما قاموس ويبستر Webesters New World Dictionary فقد عرف الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، أما قاموس المورد فعرف الاستراتيجية لتعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، وبين قاموس أكسفورد Oxford Dictionary أن الإستراتيجية هي فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية.

وفي الإدارة يمكن تعريف استراتيجية الإدارة على أنها: عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية، وتأكيد بقاء التنظيم، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم قيمة منتجات المنظمة، وتعزيز مكانتها في المجتمع (المغربي، ٢٠٠٢). وبذلك فإن القرارات الاستراتيجية هي الاختيار الأفضل من بين مجموعة الأبدال الاستراتيجية المتاحة بما في ذلك استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

ويمكن اعتبار التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة احد العوامل الأساسية الهامة لإدارة أية مؤسسة، ومعياراً هاما للحكم على مدى فعاليتها، مع الأخذ بالاعتبار التغيرات والتطورات المتسارعة سواء أكان ذلك في بيئة المؤسسة الداخلية أم في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومقدرة الأنظمة أيضا على التكيف مع التغيرات والمستجدات للحفاظ على نموها

وبقائها واستمرارها، حيث إن من وظائف المؤسسات البقاء والديمومة ومواكبة التغيرات، وهـذا يستدعي الأخذ بالاستراتيجيات القادرة على استشراف المستقبل والتنبؤ به وذلك من اجل وضـع الخطط الوقائية للتهديدات المستقبلية، وسوف يتم الحديث في هذا المجال عـن الاسـتراتيجيات وضمن محاور عدة.

مفهوم الاستراتيجية:

يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الهامة في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية علـى وجه الخصوص، نظرا لآثارها ومترتباتها على المؤسسة ونشاطاتها، فهي تلـك العمليـة التـي تتضمن في جوانبها قرارات بشأن الغايات والأهداف والوسائل.

والإستراتيجية عموما هي التي تحدد الخيار أو البديل الذي سيستخدم، وهذا يتضمن تحديـد جميع الخيارات البديلة، ومن ثم تقييمها استنادا لأهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، ليتم فيما بعد اختيار البديل الأنسب (الحملاوي، ١٩٩٣).

وينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها الجهد المبذول من أجل اختيار الطرق العديدة التـي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التربوية التي تساهم في تحقيق الأهداف النهائيـة، فهـي تتـضمن مجموعة من السبل والطرق والوسائل والأساليب والخيارات لتحقيق أهداف معينة بما فـي ذلـك الأساليب المستخدمة في عملية المقارنة والموازنة بين الأبدال المتاحة (عفيفي، ١٩٩٠).

فالإستراتيجية تنظم الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في التنظيم، وتساعد في رسـم الخطـط والأنشطة وتنفيذها، ويعد نيومان ومورجنسترن (Newman and Morgenstern) من المبادرين إلى إدخال مفهوم الاستراتيجية إلى أدبيات الأعمال من خـلال مؤلفيهمـا " نظريـة المباريـات، والسلوك الاقتصادي " (الغالبي، ٢٠٠٧).

كما أن تعزيز مفهوم الاستراتيجية يتطلب بيان أهميتها للمنظمة، فالمنظمـة المـؤثرة هـي المنظمة التي تحقق التوازن بين الاستراتيجية والتنظيم، وبين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجيـة التي تعمل في ظلهما المؤسسة التربوية، عبر تعرف عوامل القوة، الفـرص المتاحـة، المزايـا التنافسية، مقدرات المنظمة، مسؤوليتها الاجتماعية، وطموحاتها المستقبلية.

الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يفعل الاستراتيجية، ويعمل على تحقيقها لخدمة مصلحة المنظمة، ويرى هيجنز (Higgins, 1986) أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن: عملية متابعة وإدارة رؤية ورسالة المنظمة، وتحديد علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، أما شاربلن (Sharplin, 1985) فيعرفها على أنها: صياغة وتنفيذ الخطط والنشاطات المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية والمتعلقة بكيان المنظمة ومستقبلها.

فالإدارة الإستراتيجية تساهم في بناء الاستراتيجية الكفؤة وتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل عمليات الإدارة الاستراتيجية السبيل الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف والقرارات الاستراتيجية، وبشكل عام فإن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وبهذا فإن مراحل الإدارة الاستراتيجية هي :

١. صياغة الاستراتيجية.
٢. تنفيذ الاستراتيجية.
٣. الرقابة والتقييم الاستراتيجي (الغالبي، ٢٠٠٧).

ومن المفيد للمنظمات في الوقت الحاضر أن تتبنى الإدارة الإستراتجية كمنهج عمل وخارطة طريق، حيث إن ذلك يساعدها على تحقيق الآتي :-

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل.
- التفاعل البيئي على المستوى البعيد.
- توفير الفرص لتبني أفكار إبداعية جديدة.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- تهيئة الفرص لعملية التغيير وتقبلها في المنظمة.
- تحديد الفرص وتخصيص الموارد والإمكانات.
- تحسين الممارسات الإدارية من خلال تنسيق النشاطات والرقابة عليها.
- التوزيع الفاعل للإمكانات والموارد المتاحة وتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية.
- تكامل الأدوار والالتزام بالعمل (Greenley, 1986).

إن تبني الإدارة الاستراتيجية في المنظمات يساعد على صياغة مهمة المنظمة ورسالتها ورؤيتها، واختيار أهداف استراتيجية، وتعرف أبدال استراتيجية جديدة، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة ما أمكن من المعارف والمعلومات المتوفرة، وزيادة فاعلية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن: تدفق معلومات من خلال مراحل مترابطة تشمل تدفق معلومات عن المرحلة السابقة والحالية والمستقبلية، يتم تقييمها على هدي من أسس ومعايير معينة تأخذ بالاعتبار الاحتياجات والأولويات بهدف الوصول إلى نهاية وغاية معينة (Pearce, 1997). وبذلك فهي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم، والعمل على تطويره وتنميته من خلال تدعيم وترسيخ قيم المنظمة ومكانتها في المجتمع.

وتتضمن الإدارة الإستراتيجية ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعنى بالمستقبل واستشرافه والاستعداد لمواجهة تغيراته. ويجد هذا النوع من التخطيط اهتماما متزايدا من الإداريين في المؤسسات (المغربي، ٢٠٠٢).

كما وتشمل الإدارة الإستراتيجية مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل، حيث تضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها وفق مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمتوسط وانتهاء بالزمن الطويل أو بعيد المدى، وتتضمن الإدارة الاستراتيجية ما يسمى بالقرارات الاستراتيجية التي تمثل الخيار الأنسب لدى صانع القرار من بين عدة خيارات وأبدال مطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وبالتالي فإن هذه القرارات هي قرارات هامة ورئيسة، تتعلق بأداء المؤسسة ومستقبلها ورسالتها ورؤيتها تجاه الفرص والتهديدات البيئية، وعادة ما تكون قرارات طويلة الأجل وذات اثر هام على المؤسسة في المدى البعيد، ويتم اتخاذها من أعلى المستويات الإدارية في التنظيم.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

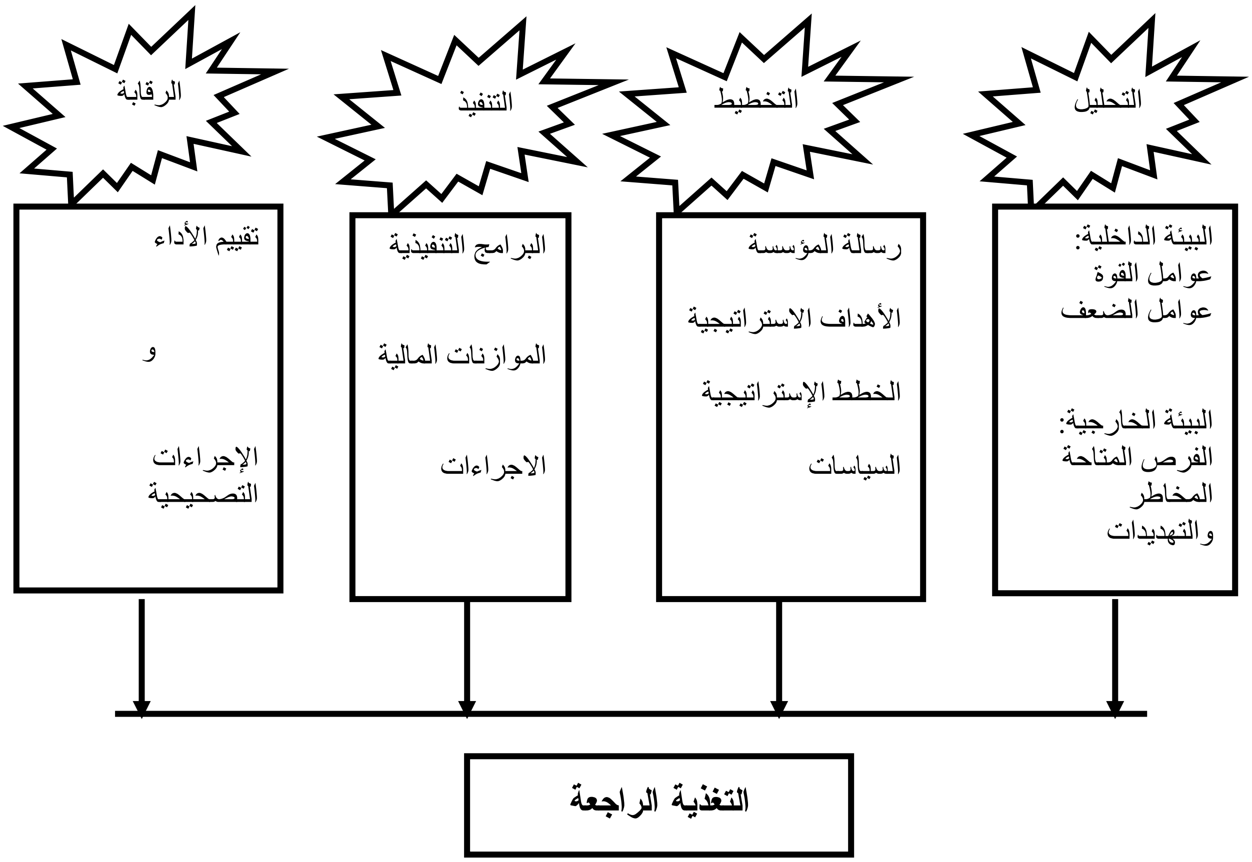
تتضمن الإدارة الاستراتيجية أربع مراحل هي:

١. مرحلة التحليل:- وتتعلق بتحليل أبعاد البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الاستراتيجية فيها، واعتبارها مدخلا للمراحل اللاحقة وتتضمن البيئة المؤسسية عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص المتاحة، والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث يجب دراستهما بدقة وعناية والاستفادة ما أمكن من جوانب القوة، واستغلال الفرص، ومعالجة جوانب الضعف والتحسب للمخاطر والتهديدات.

٢. مرحلة التخطيط:- تتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي: صياغة رسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، وخططها الإستراتيجية، وسياساتها المختلفة.

٣. مرحلة التنفيذ:- وتتضمن وضع الخطط والسياسات التي تم تطويرها في المرحلة السابقة موضع التطبيق العملي من خلال برامج تنفيذية وموازنات مالية وإجراءات تنفيذية مختلفة.

٤. مرحلة الرقابة:- تتضمن هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تم تنفيذها كما هو مخطط لها، وان الإجراءات التصحيحية تم اتخاذها بهدف تصحيح الأخطاء والرقابة على التنفيذ، ويمكن تمثيل هذه المراحل بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) مراحل الإدارة الإستراتيجية

صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الاستراتيجية توضيح وتمهيد الطريق التي تعتقد المنظمة انه سيؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومن ثم تحدد رسالتها، وغاياتها وتوجهاتها، وتعمل على تحليل العوامل والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي من خلالها يتم التعرف إلى عناصر القوة والضعف، والمخاطر والتهديدات، والفرص المتاحة، والتوصل إلى البديل الاستراتيجي الأنسب من بين مجموعة الابدال المتاحة وبما يراعي إمكانات التنظيم.

وعادة ما يقوم على صياغة الاستراتيجية الاستراتيجيون، أو ما يسمون بواضعي الاستراتيجية، وهم مجموعة الأفراد أو المسؤولين عن نجاح المنظمة أو فشلها بالدرجة الأولى، ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلالهم، فهم الذين يصيغون الاستراتيجية ،ويحددون كيفية تطبيقها والوسائل اللازمة لذلك وسبل تقييمها (المغربي، ٢٠٠٢).

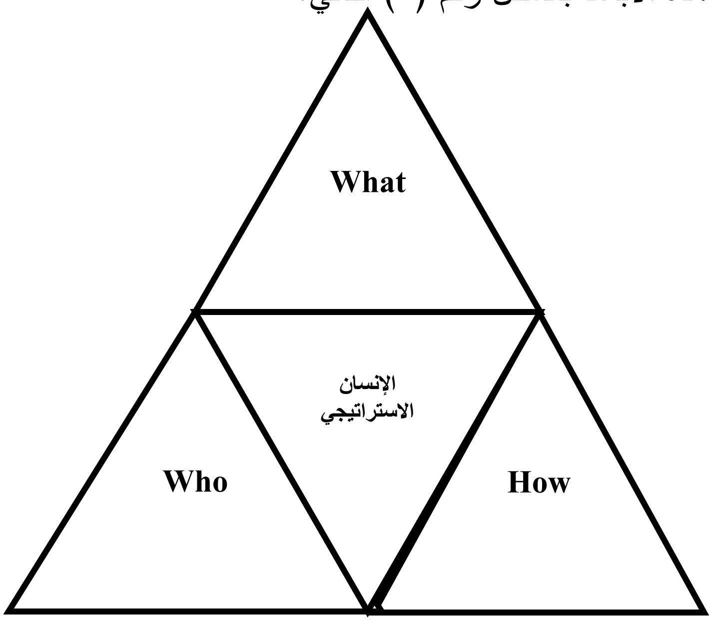
وقد عرف الباحثان ولـين وهنجـر (Wheelen & Hunger, 2004) مـدلول الإنـسان الاستراتيجي على انه الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومـون برسـم خطـوات الإدارة الاستراتيجية، وعملياتها المختلفة في المنظمة، والمتمثلة بتحليل بيئتي عمل المنظمـة الداخليـة والخارجية، فهم يرون الأعمال بصورتها الشمولية، فالإنسان الاستراتيجي هو الـشخص الـذي يقوم بالدور الاستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال القيـام بعمليـات التفكيـر، والتأمـل، والتحليل، والعمل، والتأثير على الآخرين بطرق تعزز الخبرة التنافسية للمنظمة، وهذا المفهـوم يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي : من هو الشخص الاستراتيجي ؟ وكيف يعمل ؟ وماذا يعمل ؟

من هو: هو الشخص الذي يحمل الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل.

كيف يعمل: هو الشخص الذي يمارس عمليات التفكير والتحليل والعمل والتأثير في الآخرين.

ماذا يعمل: هو الشخص الذي يركز على أهمية توازن المنظور الداخلي وتكامله مع المنظور الخارجي للتنظيم لتحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢) أبعاد الإنسان الإستراتيجي

المصدر: الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧.

أبعاد الإستراتيجية

ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية بهدف توضيح مـضامينها ومراميهـا، وبالتالي تقديم مفهوم يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة والنشاطات التي تقوم بها، وقد حـدد النجـار (٢٠٠١) أبعاد الاستراتيجية على النحو التالي :-

١. الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة (الداخلية والخارجية).
٢. الملاءمة بين الإمكانات (المادية والبشرية) والموارد المتاحة للمنظمة.
٣. قبول المخاطر والتهديدات وتحديد سبل مواجهتها.
٤. التوافق والملاءمة بين الإستراتيجية والبعد الزمني المحدد.

أما بورتر (Porter, 1996) فيرى أن أبعاد الاستراتيجية تتمثل بالآتي :

- الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة وتختلف وتتميز عن أنشطة المنافسين.
- تحديد وضع المنظمة التنافسي بالنسبة للآخرين.
- الاختيار بين الابدال المتاحة وفق أسس ومعايير معينة.
- تحديد واختيار ما لم يتم تقديمه من الآخرين (التميز في العمل).
- المواءمة بين أنشطة المنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية لها.
- التركيز على الفاعلية التشغيلية للمنظمة واستغلال الإمكانات المتاحة.

أما هاكس (Hax, 1990) فقد حدد أبعاد الإستراتيجية على النحو التالي :

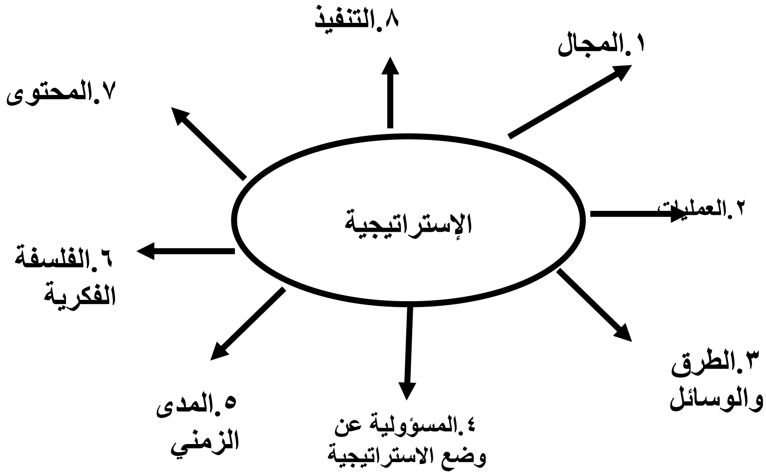
- بعد التنسيق والتكامل للقرارات ونمط صناعتها واتخاذها في المنظمة.
- الوسائل والأساليب الأساسية والأهداف الشاملة بعيدة المدى.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة والذي يمكن الإبداع فيه.
- مدى الاستجابة لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات والمخاطر الخارجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام وضمن مستويات الاستراتيجية الثلاث (الشامل والأعمال والوظائفي) والتي سيتم الحديث عنها لاحقا.
- تحديد مساهمة المنظمة التي تسعى لتحقيقها لمختلف أصحاب المصالح والأطراف المستفيدة كالطلبة وأولياء الأمور والمعلمين في النظام التربوي.

أما مينتزبيرغ Minitzberg فقد بين أن أبعاد الاستراتيجية تتعلق بتطبيقها وتصميمها ويمكن الإشارة إليها على النحو التالي : (Minitzberg, 1998)

- المجال: الأنشطة والموارد والتكنولوجيا المستخدمة واختيار بيئة العمل المناسبة.

- العمليات: تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وتحديد البيئة والهياكل التنظيمية، ونمط الإدارة واتجاهات الاتصال في التنظيم.
- الطرق: الأساليب والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية: جهات متخصصة، الإدارة العليا، جميع العاملين.
- المدى الزمني: ويبين الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية: خطة شمولية، تقارير متنوعة، أنموذج محدد، إطار فكري معين.
- المحتوى: إستراتيجية تركز على طبيعة نشاط المنظمة والخدمات التي تقدمها.
- التنفيذ: تنفيذ الإستراتيجية بما يحقق تطوير العمل وفق برامج وخطط متفق عليها.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد من منظور شمولي بالشكل رقم (٣) التالي :



شكل رقم (٣) أبعاد الإستراتيجية

Source: Feurer & Chaharbaghi, 1995 .

وبالتالي فإن تصور مفهوم الاستراتيجية لا يكون مكتملاً وجلياً إلا من خلال النظرة الشمولية لأبعادها، وتختلف الاستراتيجيات في المنظمات باختلاف أفكار القائمين عليها ورؤاهم، والفلسفة التي يتبنونها، والأطر الفكرية، والمدارس التي ينتمون إليها ويقتنعون بأفكارها.

وظائف الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية حلقة وصل بين السياسة التعليمية من جهة، والتخطيط بأنواعه وأساليبه وبرامجه من جهة أخرى، وتؤدي وظائف عدة وهامة. وقد أشار عفيفي (١٩٩٠) إلى عدد من الوظائف للاستراتيجية وهي :

- تحويل سياسة المؤسسة وترجمتها إلى قرارات، مع مراعاة ظروف الزمان والمكان والإمكانات المتاحة.
- تحديد خارطة الطريق، وتوضيح سبل سير العمل في المؤسسة بحيث تجيب عن الأسئلة التالية: أين نحن؟ وماذا نعمل؟ والى أين نحن ذاهبون؟ وبعبارة أخرى تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحويل أهداف المؤسسة وسياستها إلى إجراءات عمل ومعايير أداء وخطط وبرامج يمكن تحقيقها.
- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديدها واستخدامها بصورة فاعلة وكفؤة.
- تحديد معايير صناعة القرار والابدال المختلفة التي توجه سير العمل في المؤسسة.
- تزويد المخططين بالمعلومات الكافية التي تساعد في تحقيق أغراض المؤسسة.

أما عبوي (٢٠٠٦) فيرى أن للإستراتيجية وظائف تكمن فيما يلي :

- تنمية المقدرة على التفكير الاستراتيجي المبدع والإبتكاري والخلاق ،الأمر الذي يجعل العاملين أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات.
- تحديد ثقافة المنظمة وتجذيرها بين أفرادها، وبيان خصائصها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد الموارد المتاحة وإمكانية استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف.
- تحقيق التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية للمؤسسة (الداخلية والخارجية).
- المساعدة على التنبؤ بالمستقبل واستشرافه، وتحديد الفرص والإمكانات المستقبلية وسبل الإفادة منها.

وبهذا فإن الاستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك رؤية واضحة ومحددة، ومقدرة على صناعة القرارات واتخاذها، وتحديد الأبدال المناسبة وفق الإمكانات المتاحة، والاستفادة من الفرص المستقبلية وتقليل المخاطر والتهديدات.

ويرى القطامين (١٩٩٦) أن الهدف من بناء استراتيجية المؤسسة هو تعزيز وزيادة مقدرة المؤسسة على استخدام إمكاناتها استخداما فعالاً، يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وتقليل المخاطر والتهديدات التي تعترضها.

ويؤكد كليفر (Kluyver,2000) على أن الهدف الأساسي من الاستراتيجية هو بلورة وإعطاء قيمة لعمل المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية لها، مع العمل على ديمومتها واستمرارها وبقائها وتطويرها ونموها، كما تساعد على توقع الاحتمالات المستقبلية، وتوجيه نشاطات المؤسسة، والاستفادة من عناصر القوة، ومعالجة مواطن الضعف، وتقليل آثارها السلبية في البيئة الداخلية، كما وتعمل على تحسين البيئة التنافسية للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية.

أما سولومون (Solomon, 2004) فقد أكد على أن تطوير الاستراتيجية في المؤسسة أمر هام وضرورة لازمة لنمو تلك المؤسسة وازدهارها؛ الأمر الذي يؤدي إلى بلوغ أهداف النجاح، لهذا فإن على الاستراتيجية أن تتيح الفرصة أمام صانعي القرارات ومتخذيها لتقييم استثمارات التكنولوجيا وإدارتهان وقياس الأثر التعليمي الذي أحدثته.

أشكال الاستراتيجية:

مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي استخدمت في مجالات عدة منها المجال الإداري، وقد ازدادت أهميتها نتيجة للعوائد التي حققتها، خصوصا وأنها تساعد على توقع التغيرات المستقبلية المحتملة، والشمولية في الأداء، وتعمل على زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين في المؤسسة.

وللإستراتيجية بشكل عام أشكال عدة وقد أشار ماكريداكيز (Makridakis,1990) إلى هذه الأشكال على النحو التالي :

١. **الاستراتيجية كطريق للنجاح** : وتهدف المؤسسة هنا إلى زيادة أدائها وتحقيق أهدافها لبلوغ النجاح في عملها وفقا للمعايير المرسومة، وليس منافسة الآخرين، ويكون الأداء العالي هو هدفها، فيصبح لدى أفرادها دافع وحافز للإنجاز والنجاح وتحقيق الذات.

٢. **الاستراتيجية كوسيلة للتخصص:** يتم التركيز على تخصص المنظمة في مجال معين بحيث يصبح لديها مقدرة تنافسية، وتكون منظمة متخصصة وقادرة على التعامل مع التطورات المستقبلية والمستجدات البيئية من خلال تركيزها على التميز والإبداع في مجال تخصصها.

٣. **الإستراتيجية كعملية إبداعية** : الاستراتيجية بمعناها الواسع تعني الإبداع من خلال اكتشاف وسائل وأساليب جديدة لأداء العمل، أو الوصول إلى خدمة مميزة تعمل على زيادة عوائد المؤسسة، أو تطوير مشاريع وبرامج عمل تلبي احتياجات السوق ومتطلباته، والتنبؤ بالأخطار الحالية والمستقبلية، ووضع السبل الكفيلة للتعامل معها وتجاوزها بما لا يؤثر سلبا على المؤسسة والعاملين فيها، بل ويحقق العوائد لهم.

٤. **الإستراتيجية للوقاية من حالات المخاطرة وعدم التأكد** : تصنع القرارات في المؤسسة أحيانا تحت ظروف معينة، تكتنفها حالات من عدم التأكد أو عدم المعرفة، وإدراك الأحداث والتغيرات المستقبلية بشكل كاف، وهنا يمكن أن تساعد الاستراتيجية الواضحة في التقليل من المخاطرة ومن حالات الغموض وعدم التأكد التي تكتنف موقف معين.

مستويات الاستراتيجية:

إن لحجم المنظمة دوراً أساسيا في تحديد مستويات الاستراتيجية، كما أن لطبيعة عمل المنظمة وفلسفتها الإدارية دوراً في ذلك، فقد تكون الاستراتيجية على مستوى المجتمع بأكمله وحينها تسمى الاستراتيجية الوطنية أو القومية، وقد تكون على مستوى المنظمة أو على مستوى عمل معين أو وظيفة بعينها، وبشكل عام هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية وهي :

Certo & Peter, 1995, David, 2001, Coulter, 2003, Wheelen & Hunger, 2006)

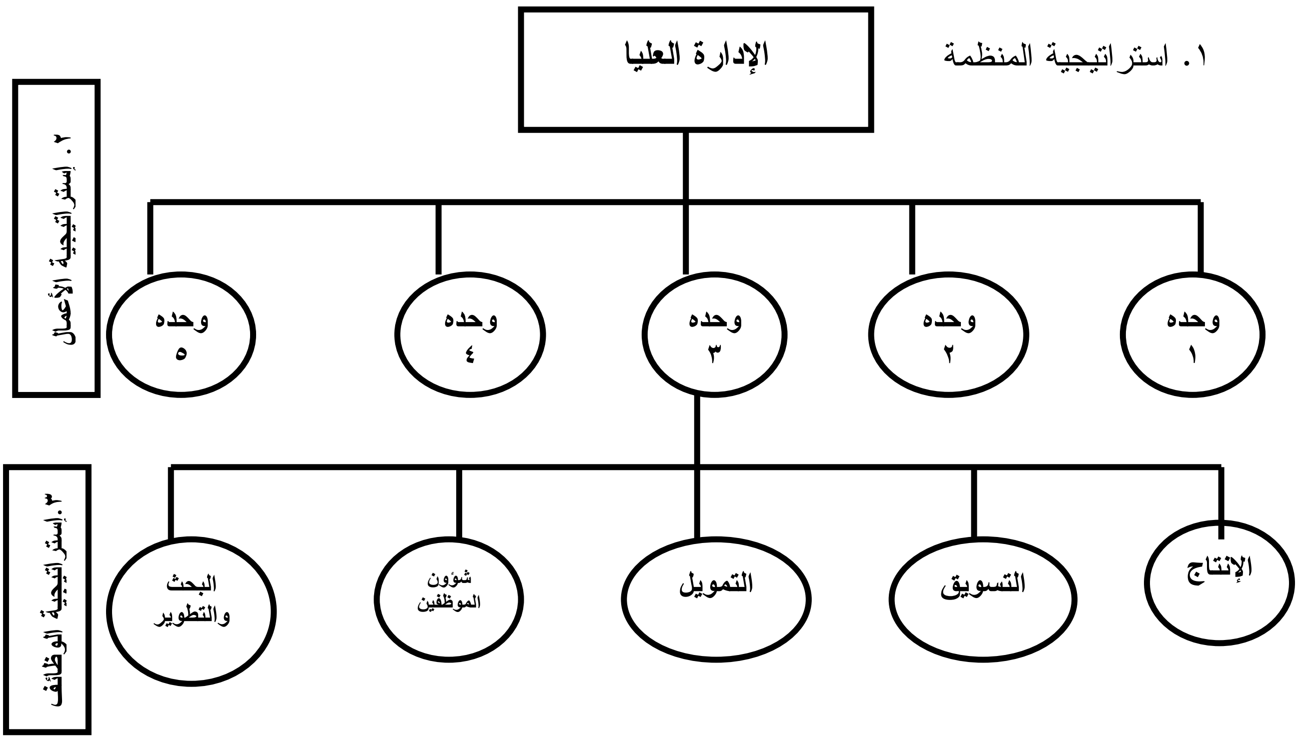
١. **الاستراتيجية على مستوى المنظمة :** ويتضمن هذا المستوى استراتيجية المؤسسة بشكلها الشمولي والإطار الكلي للعمل، والتوجه العام للمنظمة، والتعريف برسالتها وغاياتها، ووضع الأهداف والفاعلية، وضمان التواجد والاستمرارية وتوزيع الموارد، ويتم صياغة الاستراتيجية في هذا المستوى في ضوء الفرص المتاحة للمنظمة والمخاطر البيئية المستشرفة، وموارد المنظمة وإمكانياتها المتاحة، وتتميز هذه العملية بالتعقد والتشعب ويتضمن تطوير الاستراتيجية في هذا المستوى عناصر ثلاثة :

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة النشاطات المتنوعة بهدف تحسين أداء المنظمة.
- التنسيق بين مختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمة مما يوفر نوعا من التماسك والترابط والتداؤب الذي يقوي الوضع التنافسي لها.
- وضع الخبرات الاستثمارية، وتوزيع موارد المنظمة عليها.

وتكمن أهمية هذا المستوى في إجابته عن العديد من الاستفسارات كحاجات الزبائن، ونوعية التقنيات المستخدمة، واتجاهات تطوير التقنيات والمهارات التي يجب أن تمتلكها المنظمة، وبالتالي يصبح لديها مقدرة على اغتنام الفرص واستغلال الإمكانات، وبناء مركز قوي لها، ومواجهة التهديدات والمخاطر المستقبلية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة والعاملين فيها، ويكون هذا من مهام الإدارة العليا في المنظمة، علما بأن الجميع مطالب بالمشاركة في وضع استراتيجية المنظمة سواء أكانوا في مستوى الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى أم التنفيذية.

٢- **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :** يتم التركيز في هذا المستوى على الصيغة الإجرائية العملية للتنافس الناجح، استناداً إلى تحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ضوء الامكانات والموارد المتاحة لوحدات العمل والمزايا التنافسية، حيث يتم الإجابة عن العديد من التساؤلات ضمن استراتيجيات الأعمال من أهمها: دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، وكيفية الاستجابة للظروف والتغيرات البيئية، وكيفية توزيع الموارد وتخصيصها، ودور الوحدات في دعم جهود الإدارة العليا في بلوغ الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ومسؤولية الوحدات داخل التنظيم، أما الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية في هذا المستوى فهي الإدارة العليا لوحدة العمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة.

٣- **الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :** يلعب حجم المؤسسة في هذا المستوى دوراً هاماً، ففي المؤسسات الكبيرة تتعدد الوظائف والمجالات والأنشطة والعمليات، ويكون هناك ضرورة لمثل هذا النوع من الاستراتيجيات، وعادة ما تكون هناك إدارة متخصصة لكل نشاط فرعي داخل النظام كنشاط الإنتاج والتسويق، والنشاط المالي، ونشاط البحث والتطوير، وتتكامل هذه الأنشطة مع بعضها البعض لتمثل النشاط العام للمنظمة، وتكون مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من رؤساء الأنشطة ومساعديهم بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال، ومن المضامين الرئيسة في هذا المستوى التركيز على الكفاءة والتعاون وتحقيق الأهداف ضمن الميزانية المخصصة، ويمكن توضيح مستويات الاستراتيجية الثلاثة المشار إليها بالشكل رقم (٤) التالي:

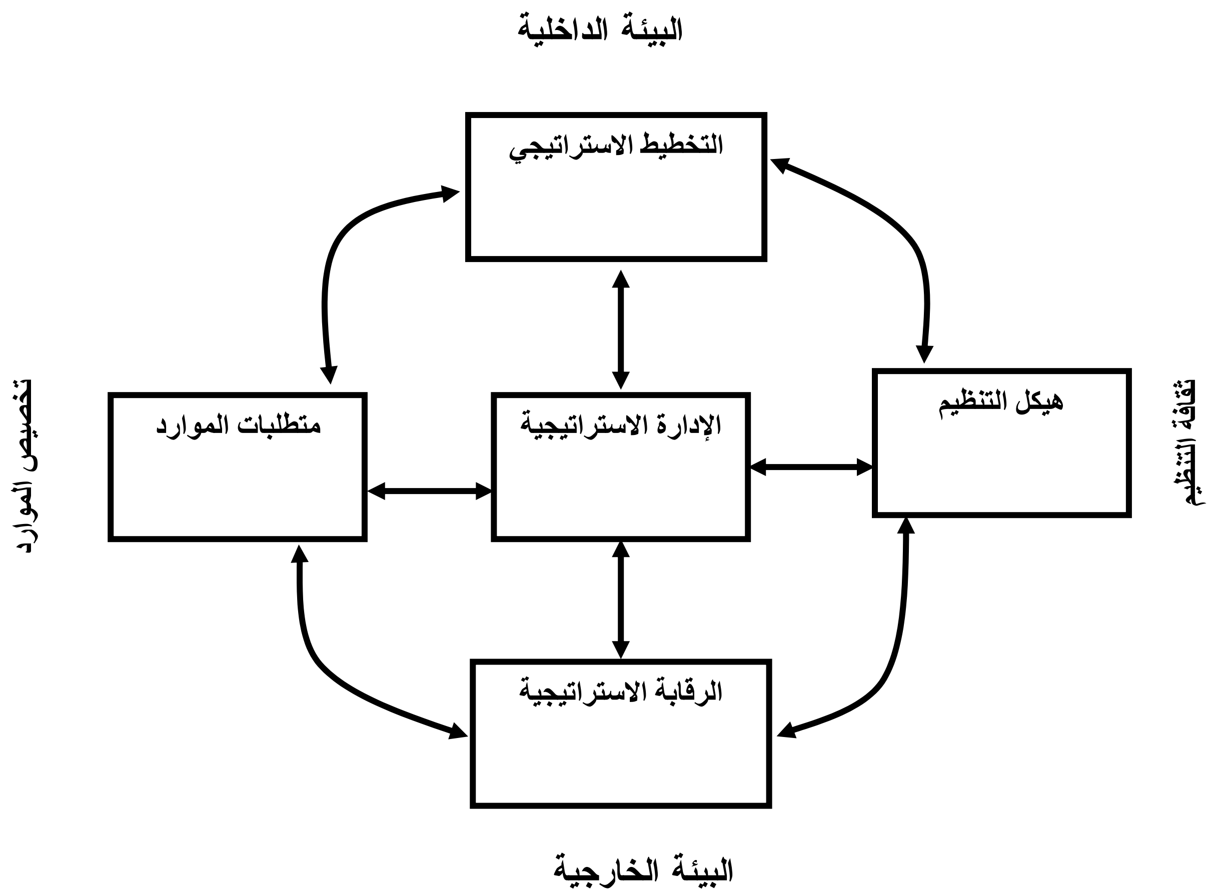


شكل رقم (٤) إستراتيجية المنظمة

نماذج الإدارة الاستراتيجية

١. **أنموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية:** طور روي (Rowe) وزملاؤه عام ١٩٩٤ مدخلا نظاميا لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وبينوا أنها تركز على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بكافة أبعادهما، وتهدف أساسا إلى تحقيق التناسب بين إمكانات التنظيم

الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية التي يعمل ضمنها من اجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وقد تبنى Rowe وزملاؤه هذا الأنموذج والذي يتضمن أربعة عوامل هامة للإدارة الاستراتيجية هي : التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، الهيكل التنظيمي والعلاقات وقنوات الاتصال داخل التنظيم، الإمكانات والموارد المتاحة، الرقابة والمساءلة ووسائل التقييم، مع الأخذ بالاعتبار ثقافة وقيم المنظمة من جهة، والموارد المخصصة والمتاحة من جهة أخرى ويمكن توضيح هذه المراحل بالشكل رقم (٥) التالي :



شكل رقم (٥) أنموذج العوامل الأربعة للإدارة الإستراتيجية

Source: Rowe, Alan J. & et al, (1994).

٢. **أنموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية:** يعد هذا الأنموذج الأقدم زمنيا والأكثر تأثيراً في مجال بناء الاستراتيجيات، وهو أنموذج يتكون من مجموعة السياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة عملها، حيث يتضمن دعوة المديرين إلى تحديد الربط المتوازن بين موارد نظامهم وإمكاناته وموازناته مع ما هو موجود في البيئة الخارجية من فرص ومخاطر

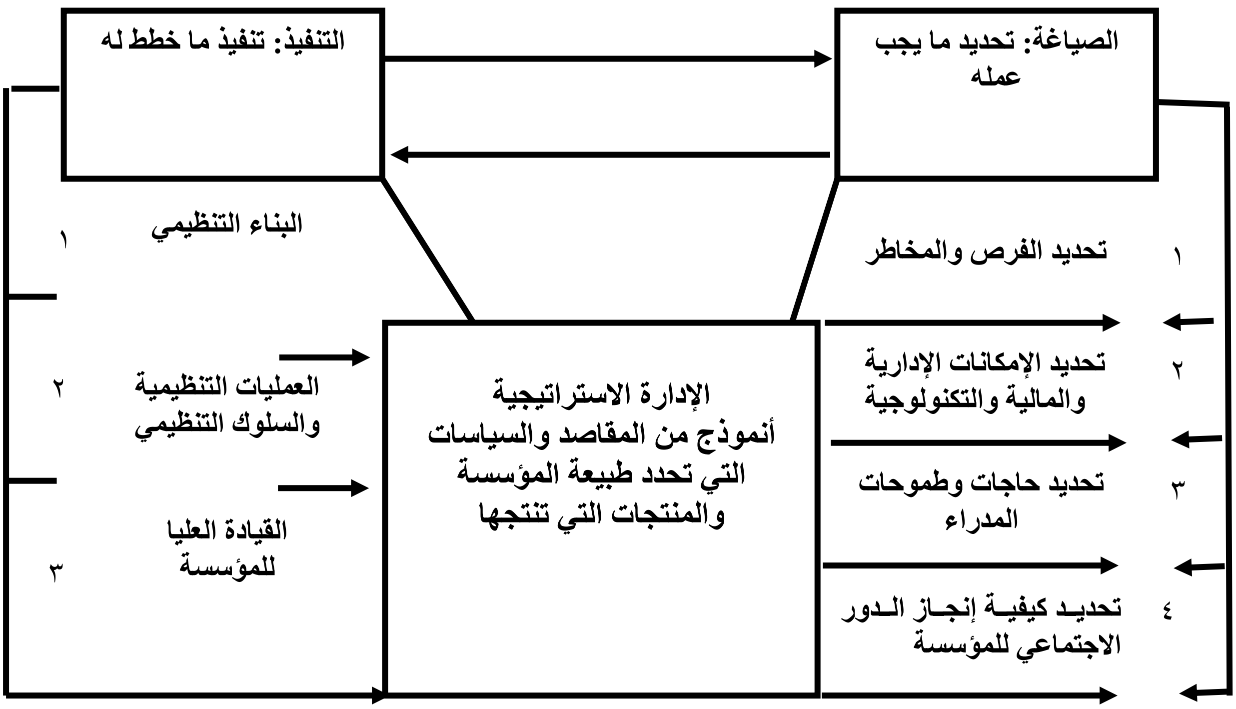
وتهديدات ليتم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، لذلك فإن هذا الأنموذج يتضمن أربع مهام رئيسة هي :

أ- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد المخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تعترض تلك الفرص، وكيفية العمل على الحد من آثارها السلبية.

ب- تحديد الإمكانات المتاحة للمنظمة ومقدراتها البشرية والمادية والتكنولوجية.

ج- تحديد حاجات الإدارة العليا وطموحاتها، والتأكد من أنها منسجمة مع عمل المنظمة.

د- تحديد الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمة القيام بعملها، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، مع مراعاة البناء والهيكل التنظيمي السائد، وطبيعة العمليات والأنشطة، وقيم الإدارة العليا واتجاهاتها في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله، وآليات التنفيذ، وسبل ووسائل انجاز تلك العمليات، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (٦) التالي:



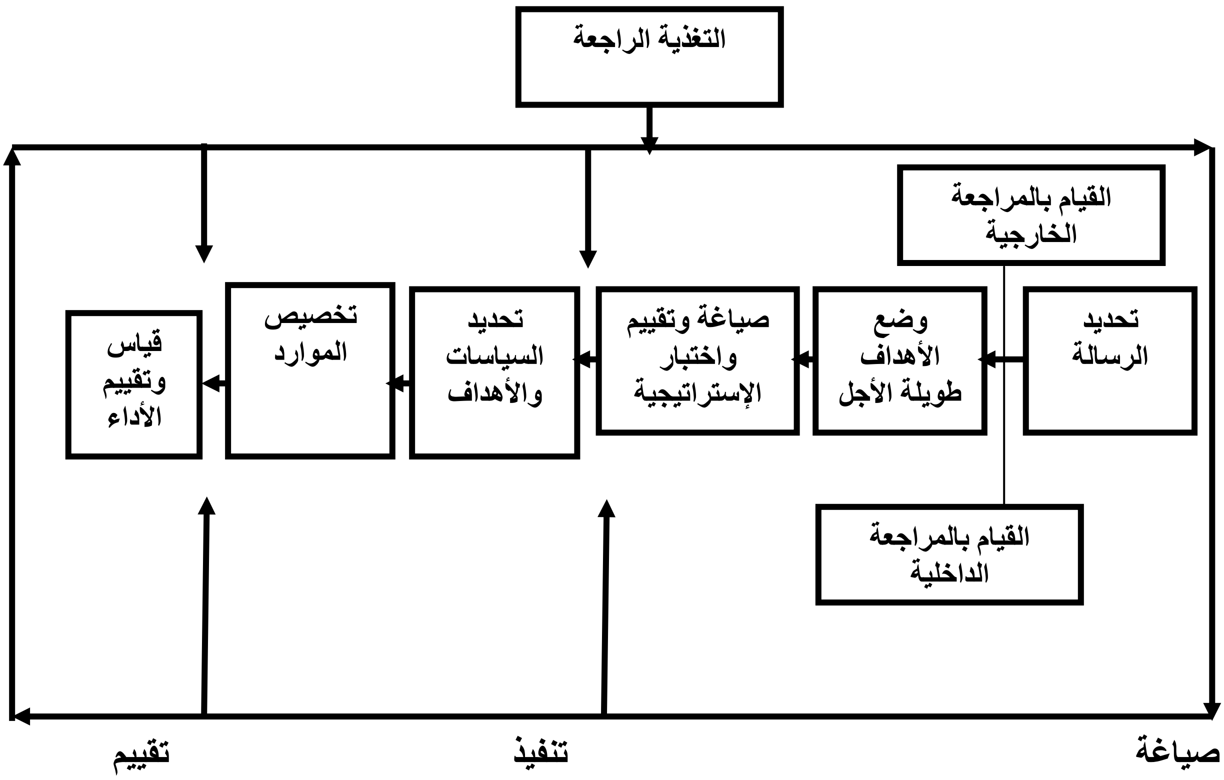
شكل رقم (٦) أنموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية

المصدر : عبوي، (٢٠٠٦).

٣.أنموذج ديفيد (David) للتخطيط الاستراتيجي عام ١٩٨٨: يتكون هذا الأنموذج من ثلاث مراحل أساسية في بناء الاستراتيجية وهي :

- **صياغة الاستراتيجية:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة، والقيام بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تتعايش معها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى ومن ثم صياغة الإستراتيجية واختبارها وتقييمها.
- **تنفيذ الاستراتيجية:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد السياسات والأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتطلبات اللازمة لذلك بما يتناسب وإمكانات وموارد المنظمة.
- **مرحلة التقييم:** ويتم في هذه المرحلة التأكد من درجة فعالية الإستراتيجية وتقييم الأداء والتغذية الراجعة لجميع المراحل السابقة، والتأكد من أن التنفيذ حسب ما خطط له.

ومن الملاحظ أن هذا الأنموذج يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، حيث قسم مراحل بناء الاستراتيجية الثلاث : الصياغة والتنفيذ والتقييم على جميع مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويتميز أيضا بتركيزه على التغذية الراجعة، كما انه يتسم بالبساطة والوضوح (المعايطة، ٢٠٠٦). ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (٧) التالي:



شكل رقم (٧) أنموذج ديفيد للتخطيط الاستراتيجي

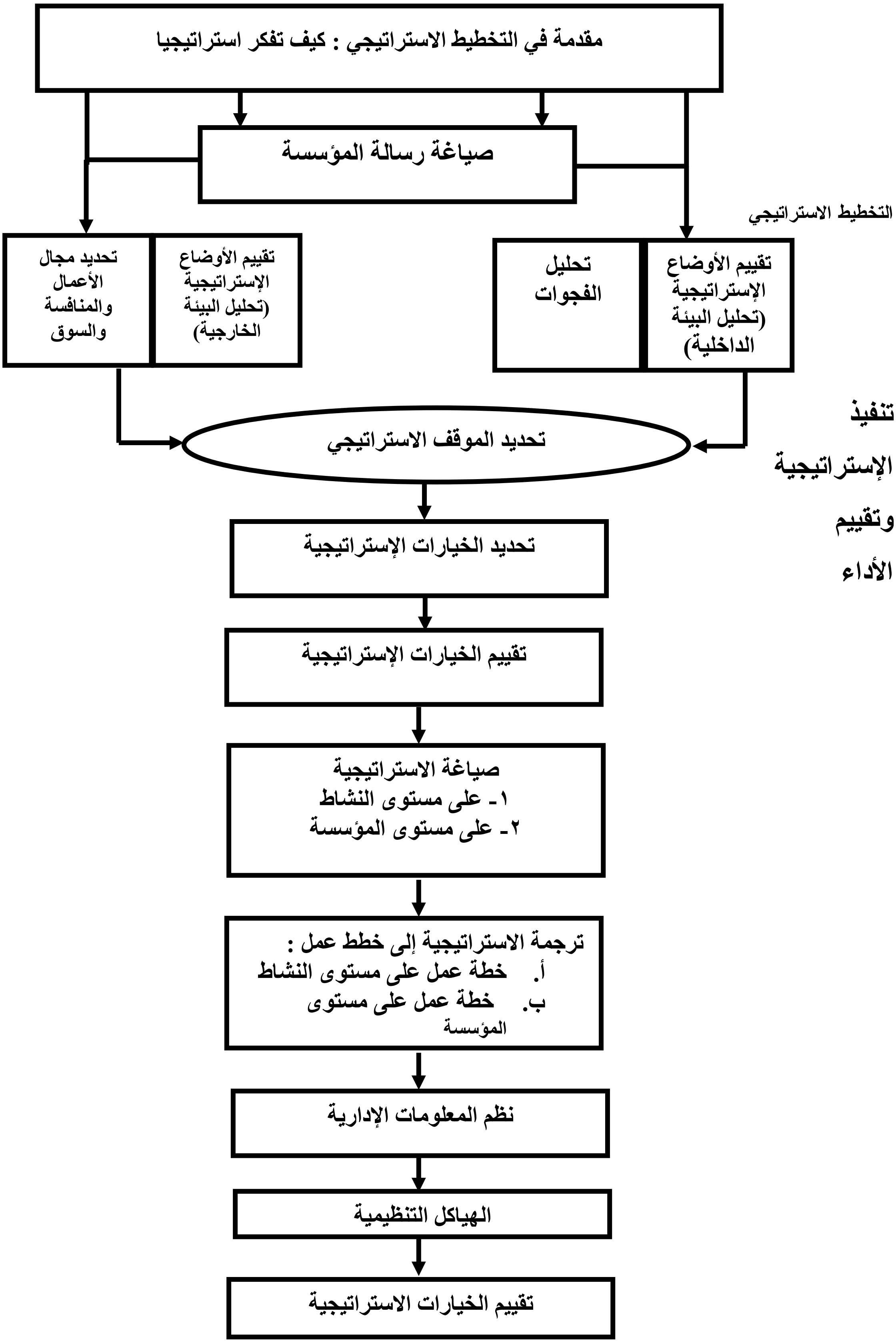
Source: David, F. R (1988) .

٤.أنموذج العارف للتخطيط الاستراتيجي:

أشارت نادية العارف (٢٠٠١) في أنموذجها إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مرحلتين أساسيتين هما:

- التكوين أو التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن هذه المرحلة آلية التفكير الاستراتيجي وكيف نفكر استراتيجيا وذلك بتحديد رسالة المنظمة وصياغتها، وتحديد مجال عملها والأبدال الاستراتيجية المتاحة، وتقييم الأبدال، واختيار الاستراتيجية الأنسب، وتحليل الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية بما في ذلك مجالات الأعمال والمنافسة والأسواق وتحليل الفجوات.

- تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي، وبيان الخيارات والأبدال الاستراتيجية، وإعداد الخطط الإستراتيجية، وصياغتها على مستوى النشاطات والأعمال من جهة، وعلى مستوى التنظيم ككل من جهة أخرى، ومن ثم ترجمتها إلى خطط وبرامج عمل على مستوى النشاط والمؤسسة كذلك، مع الأخذ بالاعتبار متطلبات نظام المعلومات والهياكل التنظيمية والرقابة وتقييم الخيارات الاستراتيجية ليتم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي يعمل على تحقيق أهداف النظام، والوفاء بمتطلبات العاملين فيه، ويمكن إبراز أنموذج العارف بالشكل رقم (٨) التالي:

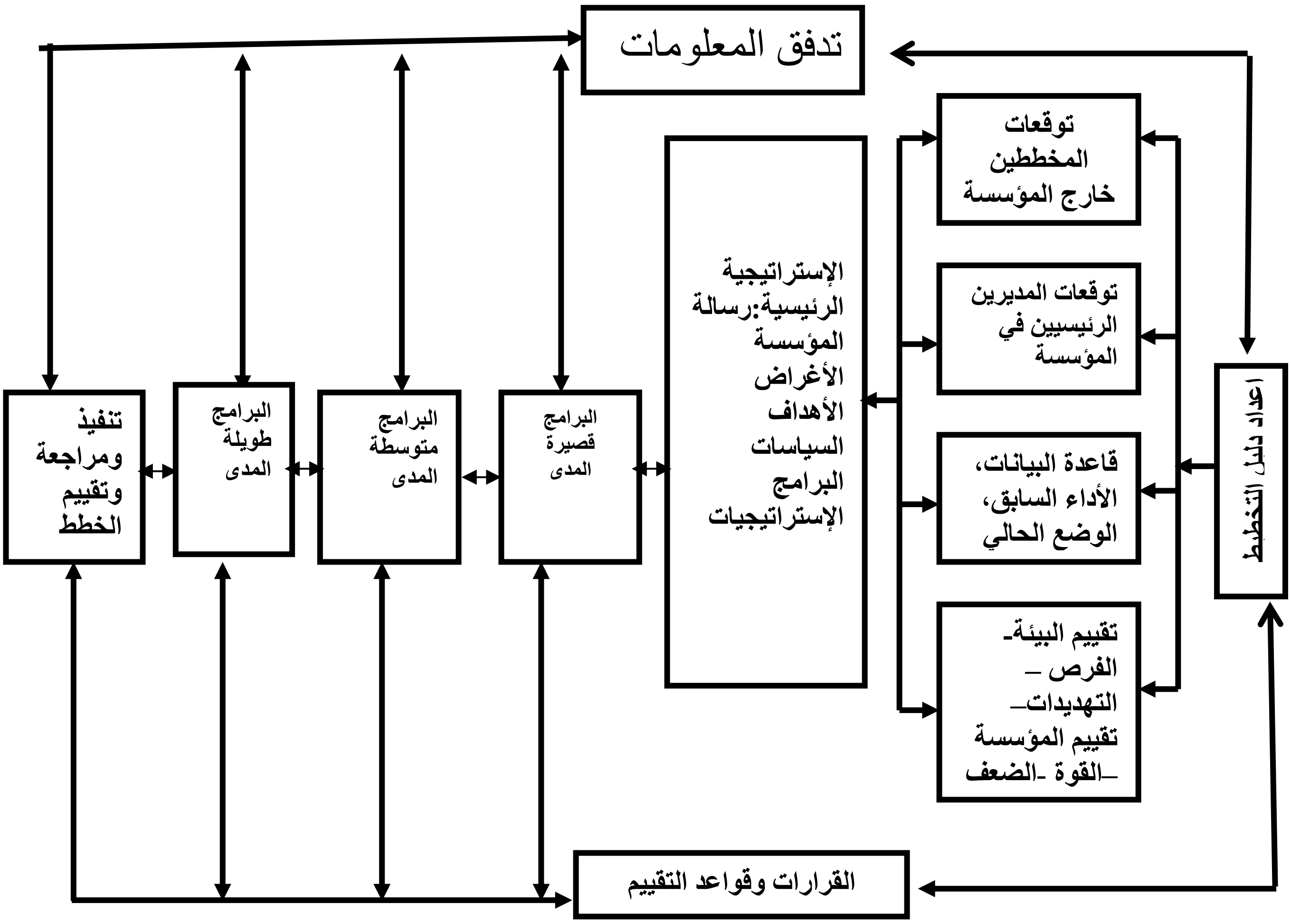


شكل رقم (٨) أنموذج العارف للتخطيط الاستراتيجي

المصدر: العارف، (٢٠٠١).

٥- أنموذج محمد رشاد الحملاوي للتخطيط الإستراتيجي عام ١٩٩٣: يبين الحملاوي في أنموذجه الذي طوره عام ١٩٩٣ ضرورة أن يكون هناك دليل للتخطيط والذي يمكن أن يتضمن:

- توقعات المخططين خارج التنظيم، وتوقعات المدراء، وقواعد البيانات للأداء، وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر والتهديدات.
- الإستراتيجية الرئيسة وتشمل رسالة المؤسسة وأهدافها وأغراضها والسياسات والبرامج.
- الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى والبرامج اللازمة لكل منها.
- تنفيذ الخطط ومراجعتها وتقييمها من خلال تدفق المعلومات والقرارات وقواعد التقييم (التغذية الراجعة)، ويلاحظ أن هذا الأنموذج متعدد الاتجاهات، وأن الخطط فيه قسمت إلى ثلاثة أنواع طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (٩) التالي:



شكل رقم (٩) أنموذج محمد رشاد الحملاوي للتخطيط الإستراتيجي

٥- أنموذج الأبعاد السبعة للإدارة الاستراتيجية: يشتمل هذا الأنموذج والذي طوره بترز واترمان على سبعة أبعاد، ويعد امتدادا لنماذج التخطيط الاستراتيجي ومحاولة لمعالجة أوجه الخلل فيها، ويقوم هذا الأنموذج على أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من أبعاد سبعة وهي:

١- البناء التنظيمي: وهو ما يشار إليه بالهيكل التنظيمي الموجود في كل التنظيمات، والذي يبين كيفية صناعة القرارات وانسياب المعلومات، وتقسيم العمل وتنظيمه، ودوره في نجاح العمل.

٢- الاستراتيجية: أي تحديد مجال العمل أو الخدمة المناسبة لبيئة التنظيم وحسب الزمن المحدد.

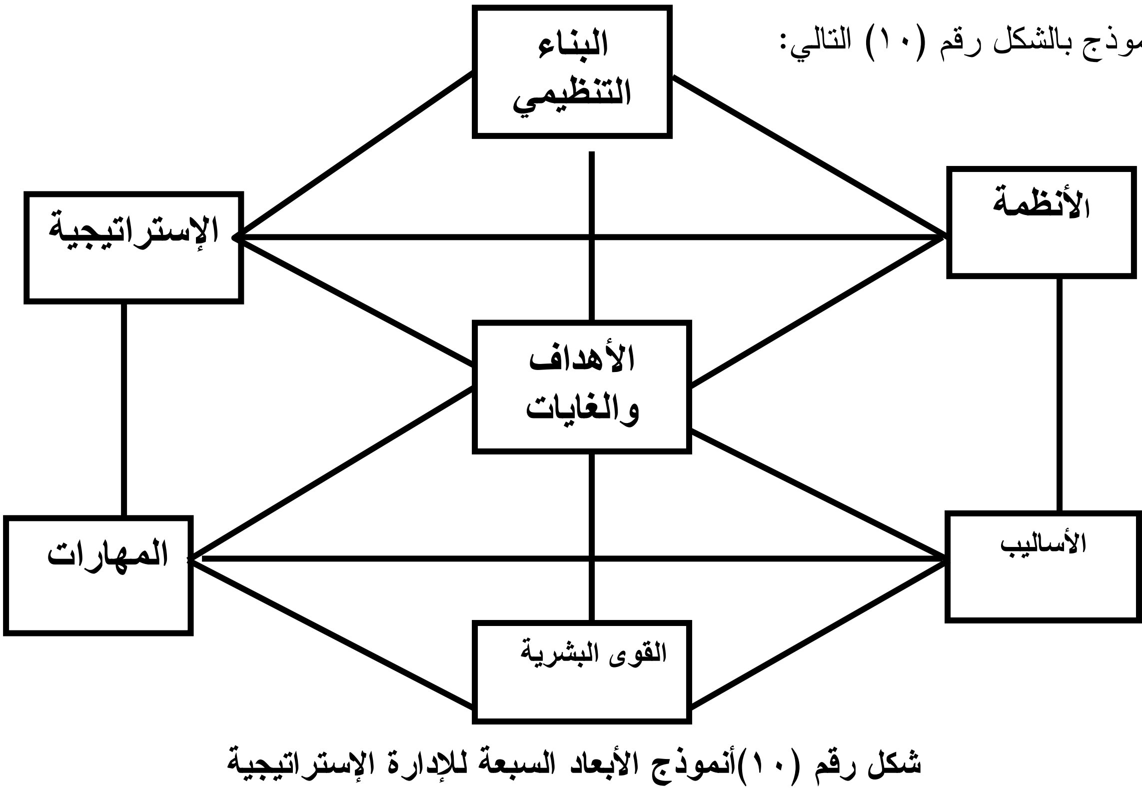
٣- الأنظمة: وتتضمن التعليمات والإجراءات التنظيمية التي من خلالها تستطيع الإدارة ممارسة الرقابة على بيئة التنظيم والاستراتيجية، وتقييمها ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

٤- الأساليب والوسائل: وتمثل الطرق والسبل التي تسلكها الإدارة في تسيير العمل داخل التنظيم وتوجيهه الوجهة السليمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

٥- العاملين: وهم مجموعة الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الأعمال داخل التنظيم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة وثقافة وقيم المنظمة.

٦- المهارات: وتشير إلى مقدرات العاملين وتوجهاتهم وخبراتهم للقيام بالنشاطات المطلوبة.

٧- الغايات: وتمثل الأهداف التي توجه جميع جهود العاملين لبلوغها وتحقيقها، ويمكن تمثيل هذا الأنموذج بالشكل رقم (١٠) التالي:



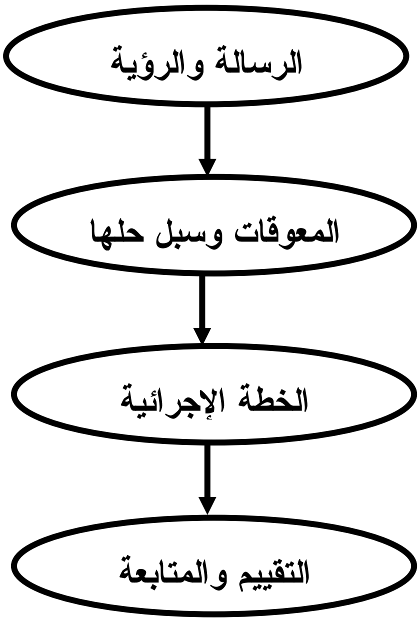
شكل رقم (١٠)أنموذج الأبعاد السبعة للإدارة الإستراتيجية

المصدر : عبوي، (٢٠٠٦).

٦. أنموذج كومف Kumpf للتخطيط الاستراتيجي عام ٢٠٠٦: أوضح كومــف أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن خمس خطوات أساسية هي :

- تحديد رسالة التنظيم ورؤيته وأهدافه، والتي تعتبر أساس العمل والمرشد والدليل له.
- تحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف.
- البحث عن طرق ووسائل للتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه التنظيم.
- وضع خطة إجرائية من شأنها حل المشاكل التي تعترض التنظيم.
- إعداد خطة التقييم وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها مع الأخذ بالحسبان عامل الوقت.

ومن ميزات هذا الأنموذج انه يعمل على تحديد المعوقات وحصرها، الأمر الذي يسهل عملية التعامل معها والتغلب عليها ووضع أبدال مناسبة لحلها، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (١١) التالي:



شكل رقم (١١) أنموذج كومف للتخطيط الاستراتيجي

Source: Kumpf .W.A (2004).

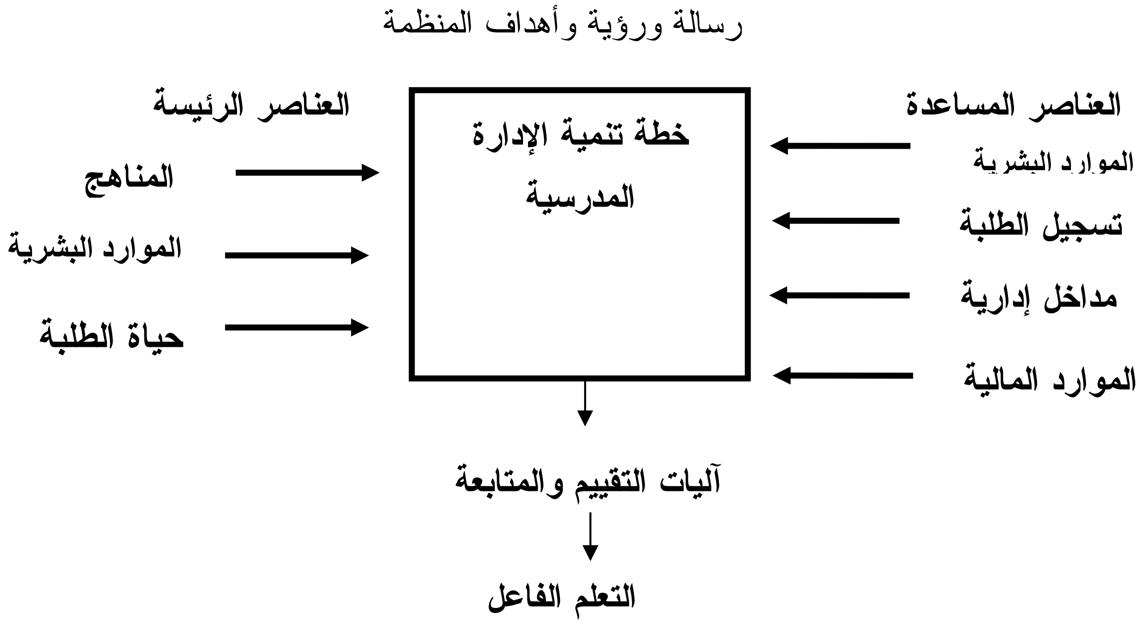
٨. الأنموذج المعدل لديفس واليسون للتخطيط الاستراتيجي عام ١٩٩٩: هناك ثلاثة نماذج أوردها ديفس واليسون (Davis & Ellison,1999) للتخطيط الاستراتيجي وهذه النماذج هي :

***الأنموذج الأول الذي تم وضعه عام ١٩٩٢ ويتكون من العناصر التالية:**

- رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- الموارد المادية والمالية والإدارية والبشرية وتسمى العناصر المساعدة.
- المناهج وتطويرها والموارد البشرية وتسمى العناصر الرئيسة.

- آليات التقييم والمتابعة ليتم التوصل إلى التعلم الفاعل.

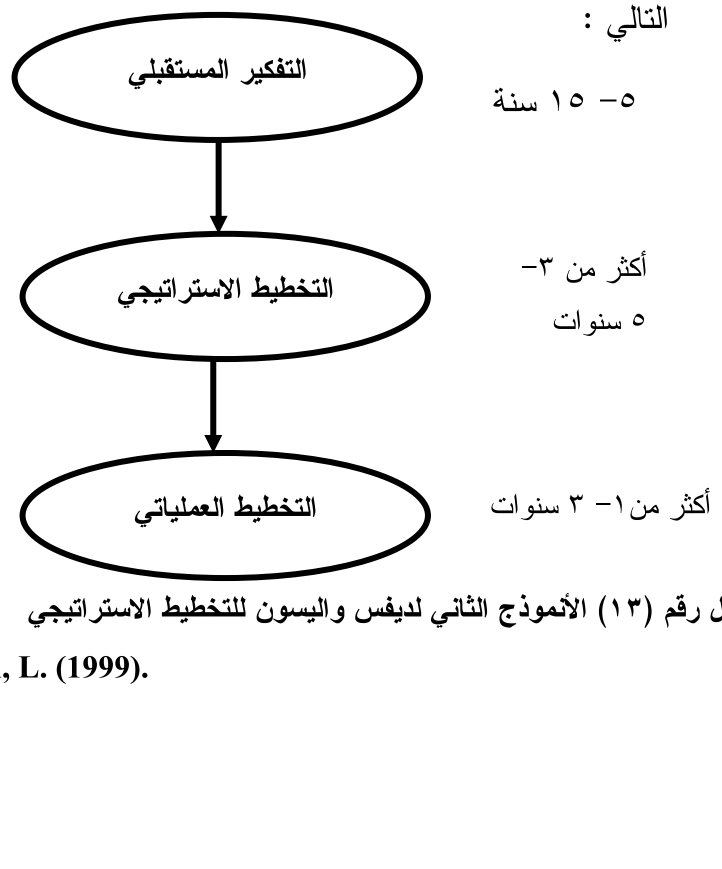
ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (١٢) التالي:



شكل رقم (١٢) الأنموذج الأول لديفس واليسون للتخطيط الاستراتيجي

Source: Davis, B. & Ellison, L. (1992).

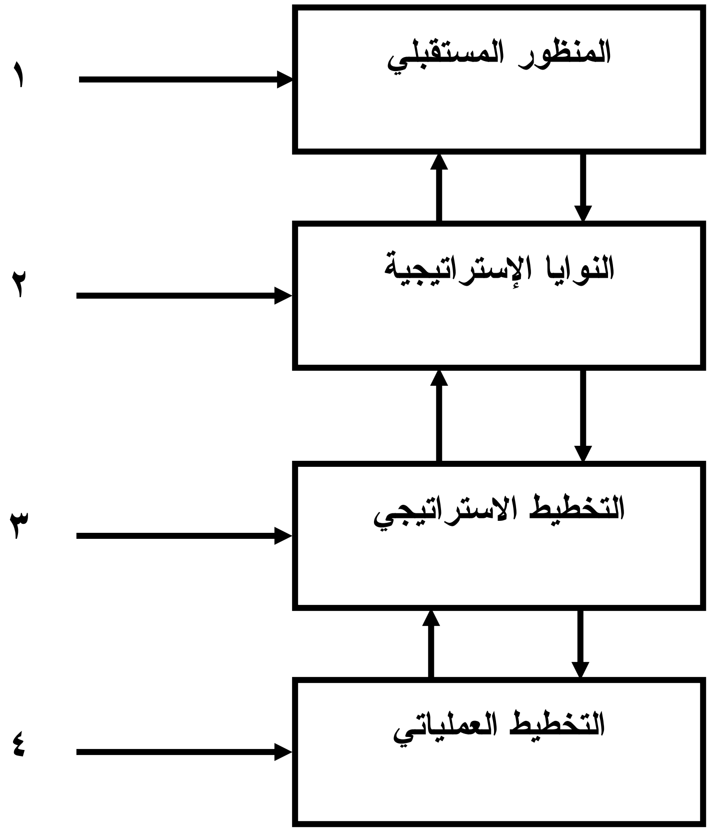
- **الأنموذج الثاني الذي تم تطويره عام ١٩٩٩ ويتضمن ثلاث مراحل هي :** التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط العملياتي، وقد تم اقتراح عدد سنوات يناسب كل مرحلة من المراحل الثلاث، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (١٣) التالي :



شكل رقم (١٣) الأنموذج الثاني لديفس واليسون للتخطيط الاستراتيجي

Source: Davis, B. & Ellison, L. (1999).

***الأنموذج الثالث والذي صمم عام ١٩٩٩:** وهو عبارة عن أنموذج معدل للأنموذجين السابقين، ويتكون من أربعة مراحل يمكن توضيحها بالشكل رقم (١٤) التالي:

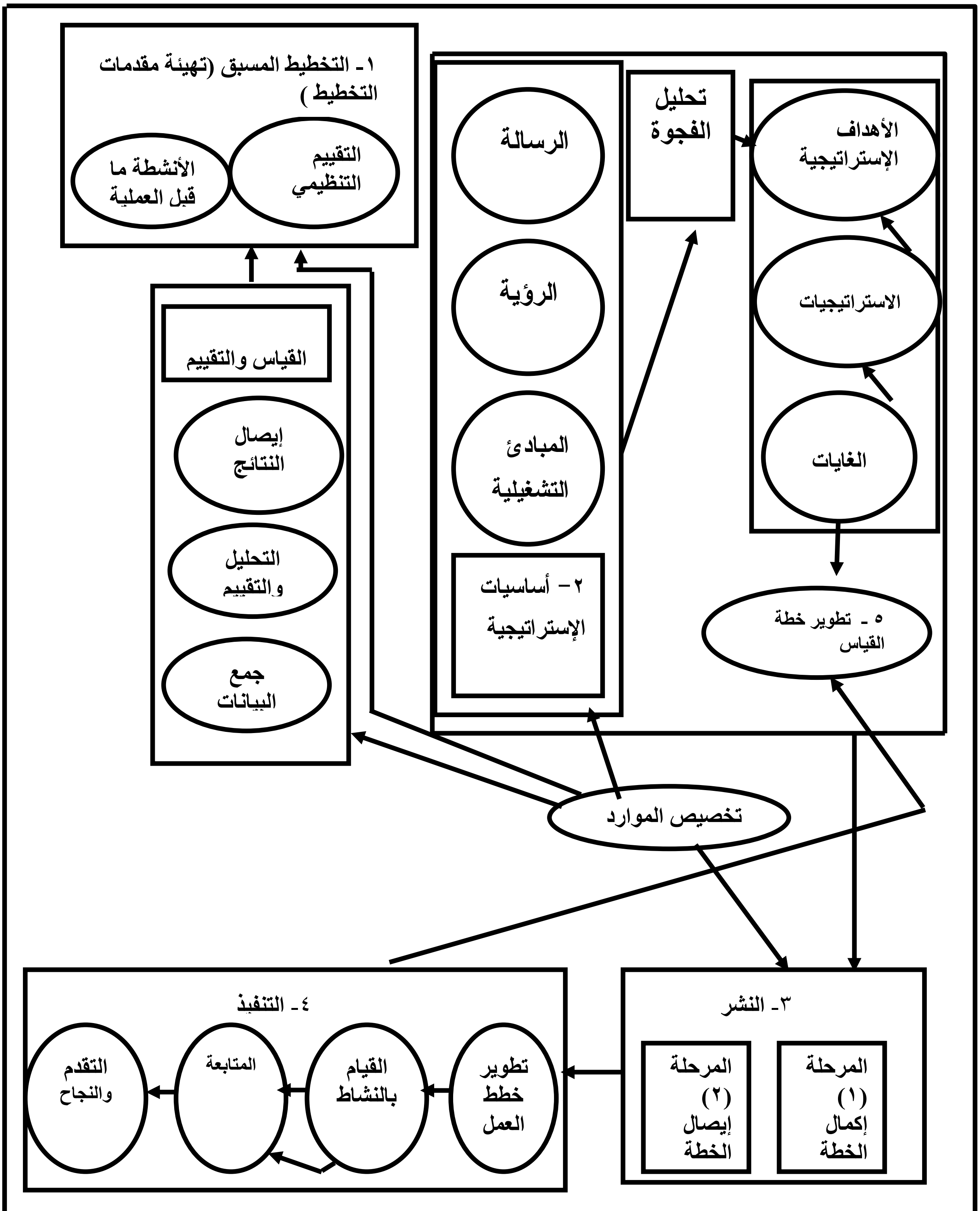


شكل رقم (١٤) الأنموذج الثالث لديفس واليسون للتخطيط الاستراتيجي

Source: Davis, B. & Ellison, L. (1999).

٩. أنموذج الإدارة الاستراتيجية : والذي طوره الغالبي والعبادي وإدريس (٢٠٠٦) ويتكون من المراحل التالية :

- التخطيط المسبق: ويتضمن الأنشطة السابقة للتخطيط والتقييم التنظيمي، وهو ما يطلق عليه مقدمات التخطيط أو التخطيط للتخطيط.
- أساسيات الإستراتيجية: وتتضمن تحديد الرسالة والرؤية والمبادئ التشغيلية.
- النشر: ويتضمن إكمال الخطة وإيصالها للمعنيين.
- التنفيذ: ويتضمن تطوير الخطط التنفيذية والقيام بالأنشطة ومتابعتها لضمان التقدم.
- القياس والتقييم: ويتضمن جمع البيانات وتحليلها والحصول على النتائج ومقارنتها بأهداف وغايات التنظيم، ويمكن توضيح هذا الأنموذج بالشكل رقم (١٥) التالي:



شكل رقم (١٥) أنموذج الإدارة الإستراتيجية

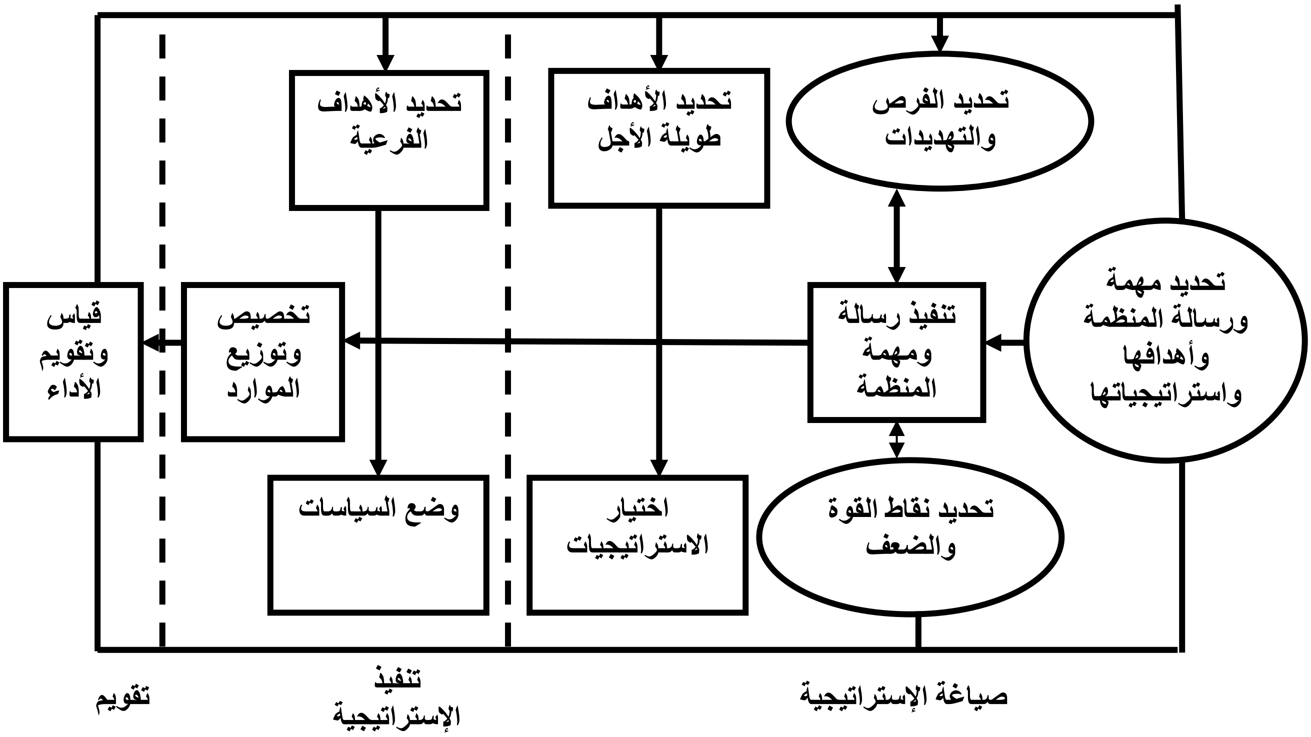
المصدر: الغالبي، (٢٠٠٦).

ويشير الأدب النظري بصورة عامة وأدب الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص إلى وجود العديد من النماذج التي تم تطويرها لتشمل مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، وقد اختلفت هذه النماذج باختلاف الباحثين، وحاول البعض إعطاء تفاصيل كثيرة حول الموضوع في حين إكتفى البعض الآخر بالتركيز على المراحل الأساسية فقط (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧).
وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أنه يمكن إجمال هذه النماذج بتوجهات فلسفية ثلاثة حسب انطلاقاتها الفكرية وهي : (الغالبي والعبادي، ٢٠٠٢).

١. **مجموعة النماذج المعيارية :** وفي هذه النماذج يطلق العنان للتفكير الحر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بعيداً عن المقدرات الداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وقبل تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية حيث إن هذه النماذج تركز على تحديد الأهداف طويلة الأجل المطلوبة، والصورة المستقبلية المرغوبة، واختيار الاستراتيجيات، ومن ثم تأتي مرحلة التشخيص والتحليل للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للتنظيم، ومن ثم تبدأ مرحلة التنفيذ التي تتضمن تحديد الأهداف الفرعية، ووضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وتخصيص الموارد وتوزيعها، لتبدأ بعدها عملية التقييم والرقابة وقياس الأداء

ومن أهم النماذج في هذه المجموعة :
- أنموذج شاربلن (Sharplin , 1985).
- أنموذج هارفي (Harvey , 1988).
- أنموذج ديفيد (David , 1995).

ويمكن تمثيل هذه المجموعة بالأنموذج الموضح في الشكل رقم (١٦) التالي :



شكل رقم (١٦) النماذج المعيارية

Source: David, F. (1995).

وتتميز هذه المجموعة من النماذج بالمميزات التالية :

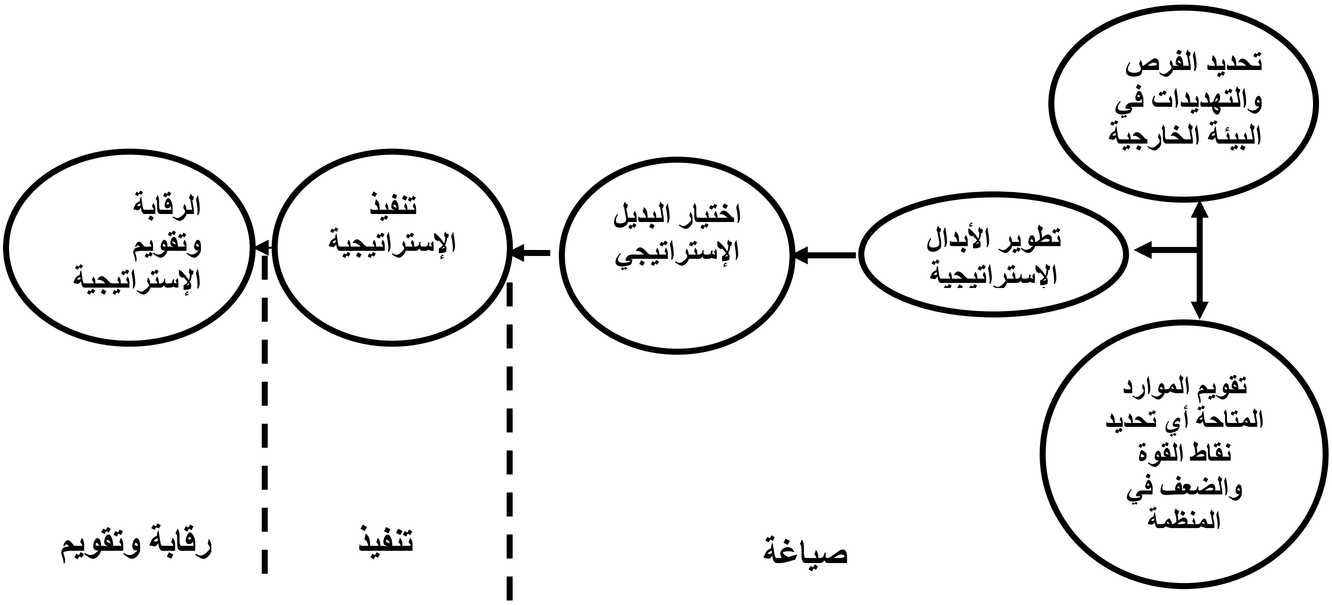
١. التفكير الحر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.
٢. إعطاء الإدارة العليا حرية اكبر في تقرير مستقبل المنظمة المرغوب.
٣. تعتمد على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم السائد وثقافة التنظيم.
٤. بعض هذه النماذج يعتبر مثالياً وبعيداً عن الواقع، فهي تستند إلى الفلسفة المثالية.
٥. إشراك المتخصصين في فترة لاحقة وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا للمنظمة مناسباً.

٢- **مجموعة النماذج العملية (الواقعية)** : وتتميز هذه النماذج بتحليل بيئة العمل الخارجية وتشخيصها، وإمكاناتها المتاحة، والفرص المتوفرة بعكس النماذج المعيارية، وترى أن الأهداف يجب أن تستند إلى واقع معين: أي نظرة واقعية لما هو موجود، وتتضمن هذه النماذج مراحل ثلاثة هي: صياغة الاستراتيجية والتي تتضمن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتطوير

الأبدال الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، لتأتي المرحلة الثانية وهي التنفيــذ، ومن ثم المرحلة الثالثة وهي الرقابة والتقويم، ومن هذه النماذج :

- أنموذج جستن وتشارلز (Justin & Charles, 1981).
- أنموذج ويلن وهنجر (Wheelen & Hunger , 2006).
- أنموذج رايت وآخرون (Wright & et al., 1998).

ويمثل الشكل رقم (١٧) التالي مراحل الإدارة الإستراتيجية حسب النماذج الواقعية:



شكل رقم (١٧) النماذج الواقعية

Source: Justin & Charles (1981).

وتمتاز هذه المجموعة من النماذج بما يلي :

١. تغلب عليها الصفة الواقعية العملية، وترى أن صورة المنظمة المستقبلية مرتبطة بظــروف التنظيم وإمكاناته ومقدراته .

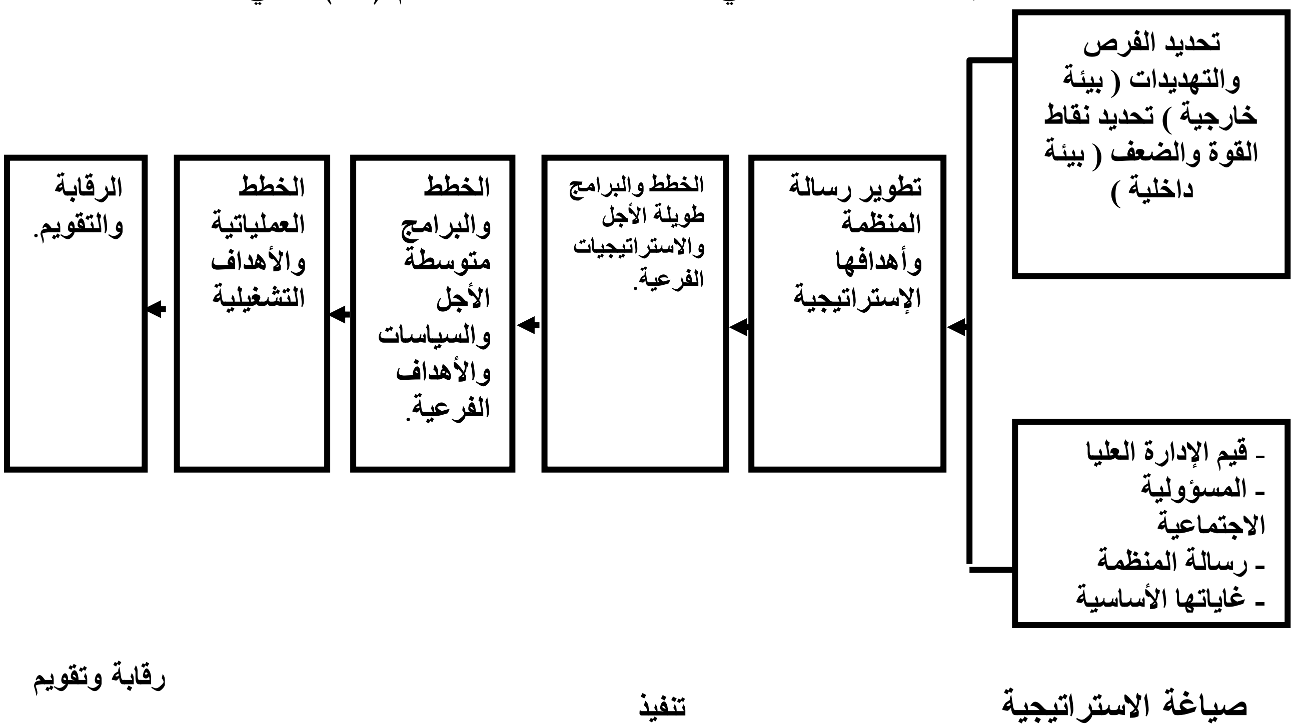
٢. دور الإدارة العليا محدد بالأفكار التي تم تطويرها والمستندة إلى تحليل المختصين.

٣. هذه النماذج تحاول إعطاء إجابات واقعية للتساؤلات والإشكالات المطروحة، وتستند أغلــب هذه النماذج إلى الفلسفة البراجماتية أو الفلسفة الواقعية بعيدا عن المثالية والخيال.

٣. مجموعة النماذج المتوازنة : وتسعى هذه المجموعة من النماذج إلى التوفيق، وإحداث نقطة من التوازن بين المجموعتين السابقتين والاستفادة من كلا المرحلتين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا، والتحليل الواقعي لبيئة العمل الخارجية والإمكانات الداخلية، وترى هذه النماذج أن الاستراتيجية تحتاج إلى الخيال والواقع في آن واحد: أي أن تكون الإدارة العليا حالمة وطموحة، وفي الوقت نفسه أن تكون هذه الطموحات ذات مدلول واقعي وعملي ومن أهم النماذج ضمن هذه المجموعة :

- أنموذج كليك (Glueck, 1978).
- أنموذج مكارتي وآخرون (McCarthy &et al., 1987).

ويمكن تمثيل مراحل الإدارة الاستراتيجية في هذه المجموعة بالشكل رقم (١٨) التالي:



شكل رقم (١٨) النماذج المتوازنة

وتتميز هذه المجموعة من النماذج بالآتي :

١. موازنة الأدوار لا تعني إعطاء الأهمية لكافة المتغيرات بالقدر نفسه.

٢. الربط بين المثالية والواقعية، والاستفادة من مزاياهما وتجنب الآثار السلبية لهما.

٣. هذه النماذج تحاول الموازنة بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة.

ثانيا : الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الفصل عرضا للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وهي نظم المعلومات الإدارية، والإستراتيجيات.

نظم المعلومات الإدارية

أ- الدراسات العربية:

دراسة قعوار (٢٠٠٧) بعنوان : " درجة تقدير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية" ، والتي هدفت إلى تعرف درجة تقدير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، والبالغ عددهم (٨٥٦) قائدا تربويا، ممن هم في مرتبة مدير، أو رئيس قسم سواء في مركز الوزارة أو مديريات التربية والتعليم، وقامت الباحثة باختيار العينة من أقاليم المملكة الثلاث: (الشمال، الوسط، والجنوب)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية كانت عالية في جميع المجالات، وكان أعلاها في التنظيم، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الإداري، على درجة تقدير القادة التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ولصالح المديرين، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة تقدير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، والالتزام التنظيمي، والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين.

دراسة القيسي (٢٠٠٥) بعنوان: " مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة "، والتي هدفت إلى تعرف مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (٤١٠) موظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات الأردنية العامة على مستوى عال من الكفاءة، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيرات الدراسة على مستوى كفاءة أنظمة المعلومات

الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية، وأن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى كفاءة هـذه النظم ومستوى الأداء الإداري في الجامعات.

دراسة مقابلة (٢٠٠٣) بعنوان: " واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم "، والتي هدفت إلى تعرف السمات الأساسية لواقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (٢٠٠٢-٢٠٠٣) وقد بلغ العدد الكلي لمجموع أفراد الدراسة (٥٠٨) رؤساء أقسام موزعين على(٣٢) مديرية تربية وتعليم في الأردن، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على مجتمع الدراسة نفسه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظم المعلومات الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تتصف بالدقة والوضوح والشمول والتوقيت المناسب والمرونة على التوالي، أما واقع درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنهم يمارسون الوظائف الإدارية بشكل جيد بمجمله (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، والتقييم)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين جميع مجالات واقع نظم المعلومات الإدارية، ومجالات ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة عبد العال (٢٠٠٢) بعنوان: " تطوير نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي – تحليل وتصميم ودراسة حالة "، والتي هدفت إلى بحث السبل التي من شأنها تطوير مؤسسات التعليم العالي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في برامج نظم المعلومات في جامعة آل البيت، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة البدء بإنشاء خطة إدارية متكاملة لتطوير نظم المعلومات في الجامعة، تشتمل على تعيين جهة مركزية لمتابعة عمليات التطوير وضمن برامج زمنية لعمليات التطوير هذه، وبضرورة الاهتمام والتوازن ما بين الجوانب البشرية والفنية تمشياً مع النظرة المعاصرة في نظم المعلومات، وذلك من خلال عمل البرامج الهادفة لتطوير الجانب البشري عبر اجتذاب المهارات المناسبة،وعقد الورش التدريبية للكادر العامل ضمن مجالات نظم المعلومات التي من شأنها أن ترقى بالجانب البشري ليكون النصف الآخر إلى جانب الجانب الفني المكمل والهام لتطبيقات نظم المعلومات الإدارية.

دراسة العلاونة (٢٠٠١) بعنوان : " واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة دراسة ميدانية: مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية"، هدفت الدراسة إلى بيان مدى استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتعرف على أكثر أنظمة المعلومات شيوعا من حيث درجة المعرفة والاستخدام، وكذلك بحث وتحليل وتقييم آثار استخدام النظام المحوسب على الأعمال الإدارية والمالية والمكتبية، والهياكل التنظيمية، وصناعة القرارات والاتصالات، والتعرف إلى المشكلات والعقبات التي قد تعترض أو تحد من استخدام النظام المعلوماتي المحوسب في مركز الوزارة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في مديريات وأقسام مركز الوزارة والبالغ عددهم (٨٠٠) موظف وموظفة، يعملون في دوائر وأقسام يستخدمون أنظمة المعلومات المحوسبة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت أنظمة أتمتة المكاتب في المرتبة الأولى، ثم أنظمة المعلومات الوظائفية بالمرتبة الثانية، وأنظمة معلومات الموارد البشرية بالمرتبة الثالثة، وأنظمة المعلومات الإدارية بالمرتبة الرابعة، كما جاء مجال استخدام الطباعة والسكرتارية والتقارير الإحصائية في المرتبة الأولى من مجالات استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة، ثم تلاه مجال اتخاذ القرارات، ثم مجال حفظ المعلومات عن الموظفين، ثم مجال التخطيط الإستراتيجي، ثم مجال إعداد كشوفات الرواتب والحسابات، ومن النتائج أيضا قلة وجود الدورات التدريبية التي ساعدت على عدم استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة.

دراسة الجرايدة (٢٠٠١) بعنوان: " درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية "، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المعلومات ودرجة إسهامها في اتخاذ القرارات التربوية، والوقوف على مدى استخدامها من حيث نقاط القوة والضعف، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم للعام الدراسي (١٩٩٩ /٢٠٠٠)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات عالية، حيث إن المعلومات الواردة إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن تسهم في اتخاذ القرارات التربوية بدرجة عالية، كما أن المديرين والمساعدين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية (دكتوراه) لديهم معرفة واسعة بأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الخبرة الوظيفية ولصالح ذوي الخبرات دون الخمس سنوات .

دراسة أبو رمضان (٢٠٠٠) بعنوان: " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية "، هدفت إلى دراسة نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة، وتقييم دور هذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية بصفة خاصة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر الإدارية في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (٢٣٥) فردا وشملت العينة (١٣٦) فرداً من مجتمع الدراسة حيث توصلت إلى ما يلي:

– يستخدم المديرون في الجامعة الأردنية نظم المعلومات الإدارية في صنع قراراتهم الإدارية بنسبة تتراوح بين المتوسط والعالي.

– هناك علاقة بين دقة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية وبين درجة استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية، وأظهرت الدراسة أن درجة قوة هذه العلاقة تتراوح ما بين القوية جداً والقوية.

– هناك علاقة بين درجة ملاءمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية وبين درجة استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية، وأظهرت الدراسة أن درجة قوة هذه العلاقة تتراوح ما بين القوية والضعيفة.

دراسة الشناق (١٩٩٤) بعنوان:" اثر نظم المعلومات على الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة الأردنية "، والتي هدفت إلى التأكد من درجة توافر نظم المعلومات الإدارية ودرجة الإفادة منها في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك تأثيرها على الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية التي تستخدم أنظمة المعلومات، أما العينة فتألفت من (٥٣) مؤسسة حكومية من أصل (١٠٣) مؤسسات ممن تستخدم أنظمة المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– لا يوجد اثر ايجابي لنظام المعلومات الإداري على الأداء المؤسسي.

– لا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.

– إن ما نسبته ٢٤,٥٣% من المؤسسات المبحوثة كان عندها دائرة معنية بأمور أنظمة المعلومات، ولكن لم يكن لذلك اثر على الأداء.

– إن ما نسبته ٨٣,٠٢% من المؤسسات المبحوثة كانت تستخدم الحاسوب، ولكن لم يلاحظ وجود علاقة قوية بين استخدام الحاسوب أو عدد المتخصصين أو حتى سنوات استخدام الحاسوب بالأداء المؤسسي.

- هناك القليل من الاهتمام بنظم المعلومات عند معظم المؤسسات، وبشكل عام فان هذه النظم لم يكن لها الأثر الايجابي الواضح على الأداء المؤسسي.

دراسة القبلان (١٩٩٣) بعنوان: " درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعديهم في الأردن على المعلومات "، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعديهم في الأردن في اتخاذهم لقراراتهم على المعلومات، وكذلك إلى تعرف أثر الخبرة والمؤهل العلمي على قراراتهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم في مديريات التربية والتعليم، وشملت عينة الدراسة (٢٢) مديرا، و(٣٤) مديرا إداريا، و(٣٥) مديرا فنيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعديهم لدى صناعتهم للقرارات الإدارية بدرجة كبيرة على الأنظمة والتعليمات والتقارير، وكذلك وجود علاقة بين المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية وبين المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرارات واتخاذها.

دراسة عبد الشافي (١٩٩٢) بعنوان: " واقع خدمات المعلومات التربوية: الواقع والمستفيدون"، والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع المعلومات التربوية المتوافرة بقطاع التعليم قبل الجامعي بمصر، وتحليل الاحتياجات من المعلومات التربوية، وكيفية تدقيقها واختزانها واسترجاعها، وتقييم خدمات المعلومات القائمة، والتعرف إلى سمات المستفيدين من المعلومات التربوية، وإلى خصائصهم، ووضع خطة لتنمية خدمات المعلومات بقطاع التعليم قبل الجامعي في مصر وتطويرها، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة في ديوان وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية، اشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) فردا من العاملين في مستوى القيادات التعليمية، والباحثين التربويين، وموجهي المباحث الدراسية والأنشطة التربوية والمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن (٢٥,١%) من عينة الدراسة يستخدمون مكتبات الوزارة للحصول على معلومات تتصل بعملهم و(٢٣,٢ %) لإعداد بحوث وتقارير تتعلق بوظائفهم و (٢٢ ,٨ %) للوقوف على أحدث التطورات والاتجاهات في ميادين تخصصاتهم و (١٧,٩%) لإعداد البحوث والمقالات و (٥,٧%) للحصول على مؤهلات أعلى و(٥,٣%) لممارسة هواية القراءة والاطلاع، أما المشكلات التي تقف عائقا وتحد من خدمات المعلومات بديوان الوزارة فمن أهمها عدم كفاية المعلومات، وعدم حداثتها، وعدم تنظيم الكتب الأجنبية، وكذلك عدم مناسبة المباني في

مكتبات وزارة التربية والتعليم والمديريات وتجهيزاتها؛ الأمر الذي قد ينعكس سلبا على دقة المعلومات.

دراسة صالح (١٩٩١) بعنوان: " نظام مقترح لتطوير العملية الإدارية والتعليمية بكلية التربية في جامعة عين شمس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "، والتي هدفت إلى التعرف إلى طبيعة المعلومات ومصادرها وتصنيفاتها والمشاكل التي تواجه متخذ القرار، وقد تكون مجتمع الدراسة من مستويين إداريين الأول يمثل الإدارة العليا ويشمل (عميد كلية، مدير عام كلية) والمستوى الثاني يمثل الإدارة الوسطى ويشمل (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن من أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها عمداء الكليات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام هي السجلات، ومن الصعوبات التي تواجه صانع القرار قلة المعلومات، وعدم كفايتها، وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب.

دراسة الهادي (١٩٨٧) بعنوان: " نحو تطوير إنشاء جهاز قومي للمعلومات التربوية في مصر "، هدفت إلى التعرف إلى خدمات المعلومات لجهاز المعلومات التربوية في المركز القومي للبحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم في مصر، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجهاز المعلومات التربوية في المركز القومي للبحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن الخدمات التي يقدمها جهاز المعلومات التربوية في المركز قاصرة عن الوفاء بمتطلبات نظام معلومات تربوي متطور، كما أن الصيغة المكتبية التقليدية هي المسيطرة على هذه الخدمات، بالإضافة إلى نقص المراجع والدوريات الأساسية، وتقادم مجموعات المواد والأجهزة المستخدمة وعدم حداثتها، مما يؤدي إلى عدم فعالية الخدمات المقدمة، وعدم دقة المعلومات وتدني مستوى الإفادة منها.

دراسة المومني (١٩٨٣) بعنوان: " دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن"، هدفت إلى التعرف إلى واقع القرارات التي تتخذها دوائر التربية والتعليم في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في جميع مديريات التربية والتعليم في عمان واربد حيث يشكلون ما يزيد عن (٦٣%) من مجموع المديرين الذين يعملون في جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ليس هناك طريقة واحدة لاتخاذ القرارات وصناعتها، كما أن من المشكلات التي تواجه متخذ

القرار ما يتعلق بعملية جمع المعلومات، حيث تتصف هذه المعلومات بصعوبة الحصول عليها، وطول الوقت اللازم لجمعها، وليس هناك تصنيف لها، وكذلك نقص البيانات. وإن من أهم مصادر المعلومات التقارير المكتوبة والتعليمات واللوائح.

دراسة عامر (١٩٨١) بعنوان: "مشروع نظام معلومات التعليم"، والتي هدفت إلى إعداد مشروع لإنشاء شبكة من قنوات الاتصال والمعلومات في المجال التخطيطي والإحصائي والتنسيق الوظائفي بين مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات والإدارات التعليمية في مصر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الإحصائية، اشتملت عينة الدراسة على موظفي ديوان وزارة التربية والتعليم ومكتبة الوثائق والمركز القومي للبحوث التربوية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على وضع جميع البيانات الإحصائية التي لها علاقة بالتعليم مثل الهيئات التدريسية، والطلبة، والامتحانات، والتجهيزات، والكتب الدراسية كمصادر للمعلومات التربوية، والتعرف إلى الأجهزة الإدارية التي تقوم بتوفير البيانات ومستخدميها والمنتفعين بها داخل الوزارة.

ب – الدراسات الأجنبية:

دراسة دونيلان (Donnelan, 2006) بعنوان: " أنظمة دعم المعلومات المدرسية في مقاطعتي ناسا وسوفولك في ولاية نيويورك "، هدفت إلى توضيح عمليات نظم دعم المعلومات المستخدمة في المناطق التعليمية، وحاجتها إلى تحويل البيانات إلى معرفة من خلال تطبيق ثقافة إدارة المعرفة والهيكلية التي تدعم هذه العملية، تضمنت الدراسة المراحل الأولية لتطوير أداة لتقدير درجة مقدرة المناطق التعليمية على المشاركة في صناعة القرارات المرتكزة على المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناطق التعليمية في مقاطعتي ناسا وسوفولك في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن هناك إمكانية لاستخدام نظام دعم المعلومات المدرسي للحصول على تغذية راجعة هامة عن كيفية إدارة المناطق التعليمية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة من اجل تعزيز نجاح المدرسة

أجرى سميث (Smith, 1990) دراسة بعنوان: " إمكانية توحيد الحواسيب في بيئة عمل مديري دوائر الكليات في المؤسسات التعليمية في أمريكا"، هدفت إلى تحليل العوائد من استخدام نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق الملاحظة

الشخصية بمقارنة الأعمال الإدارية التي يمكن حوسبتها، والتي يقوم بها مدراء الكليات الجامعية يدويا مع نفس الأعمال المنجزة على الحاسب الإلكتروني، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الحاسب في عمل مديري الكليات الجامعية محدود لاعتقادهم أن استخدام أجهزة الحاسوب تتطلب مجموعه من القواعد والمهارات والإجراءات، وأن نظاما مفتوحا من المعلومات المختزنة على شبكة من الحواسيب في دوائر الكليات الجامعية له أهمية كبيرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم لكونهم غير متأكدين من أن المعلومات الحالية هي ذات علاقة قوية مع قرارهم القادم، وأن مدراء الكليات الجامعية يعتقدون بضرورة التحول من العمل اليدوي للوظائف الإدارية إلى النظام المحوسب، وأن لديهم فتره أربع سنوات لتحضير أنفسهم لمثل هذا التحول كما أن نسبة الاختصار الزمني الذي يتحقق من خلال استخدام أنظمة معلومات محوسبة في الأعمال الإدارية يرجع بالدرجة الأولى إلى الخبرة التي يمتلكها المديرين في استخدام أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة.

أجرى دول (Doll, 1987) دراسة بعنوان: " تطوير نظام إداري محوسب لعامين للجامعات وكليات المجتمع"، هدفت إلى تحديد الحاجة إلى نظام إداري محوسب للجامعات وكليات المجتمع في ولاية نيوجرسي الأمريكية، بحيث يتكون من مجموعة من الأعمال الإدارية التالية: نظام الامتحانات، نظام حفظ السجلات، نظام المحاسبة والميزانية، نظام الرواتب، نظام الإدارة الجامعية، نظام المستودعات وعمليات الشراء، أجريت هذه الدراسة على ١٨ جامعة وكلية في ولاية نيوجرسي الأمريكية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن نظام حفظ السجلات حول الطلاب كان الأكثر قبولا عند المسؤولين الإداريين في الجامعات، وأعطى المسؤولين الإداريين في الجامعات أهمية كبيرة لنظم المحاسبة والميزانية والمستودعات بالإضافة إلى نظم الامتحانات.

أجرت ديمارايس (Demarais, 1987) دراسة بعنوان: " تحليل الفائدة من استخدام الحاسوب في عمليات دعم قرارات المسجلين في الجامعات الأمريكية "، هدفت إلى تحديد حالة الاستعداد لدى مسجلي الكليات والجامعات في ولاية كاليفورنيا من خلال قياس درجة الاهتمام، والخبرات، والاتجاهات نحو حوسبة عملية صناعة القرارات في مكاتبهم، وتكون مجتمع الدراسة من مسجلي الكليات والجامعات على مستوى الكليات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن كثير من المسجلين يستخدمون الحواسيب الكبيرة، في حين يستخدم قليل منهم الحواسيب الصغيرة، كما أن المسجلين أنفسهم ليسوا هم من يشغلون الحواسيب، ولا

توجد لديهم معرفة كافية بنظم صناعة القرارات المحوسبة، كما أن العائق الرئيس في عدم استخدام الحواسيب أو البرامج المرتبطة به أو تطوير هذا الاستخدام هو التمويل. فالمسجلون في الجامعات ذات الأربع سنوات هم الأكثر اهتماما باستخدام الحواسيب الكبيرة، ويرون أن هناك حاجة ماسة لوجودها، في حين أن الجامعات الصغيرة أكثر ميلا لاستخدام الحواسيب الصغيرة، إضافة إلى ذلك تبين أن المسجلين الذكور لديهم خبرة أكثر وتفاؤلا أعمق في ضرورة حوسبة أعمالهم من المسجلات الإناث، أما المسجلون ذوي المؤهلات العلمية العالية فيعطون أهمية اكبر لاستخدام الحاسب في أعمالهم.

أجرى بيشانو (Picciano, 1986) دراسة بعنوان: " فاعلية نظم المعلومات في دعم عمليات اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي: بحث تحليلي لخمس كليات خاصة أمريكية"، هدفت إلى دراسة فاعلية أنظمة المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال بحث تحليلي على خمس جامعات خاصة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: إن تقنية الحاسوب تستخدم بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار والتي كانت موجودة في الجامعات الخمس، وإن استخدام تقنية الكمبيوتر لم تغير من طبيعة عمليات صناعة القرارات واتخاذها في الجامعات الخمسة، لكنها عملت على تكامل القرارات المتخذة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام تقنية الحاسوب وتوظيفها لأنها ستلعب دورا واسعا في المستقبل في عملية صناعة القرارات واتخاذها.

الاستراتيجية

أ- الدراسات العربية:

دراسة خليف (٢٠٠٨) بعنوان: "أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمان، والبالغ عددهم (١١٥) مديرا ومديرة للعام الدراسي ٢٠٠٧ \٢٠٠٨، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة.

دراسة حسن (٢٠٠٨) بعنوان: " استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان"، هدفت إلى اقتراح استراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التعليم الخاص في مدينة عمان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إدراك وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة في جميع المجالات.

دراسة السقا (٢٠٠٧) بعنوان: " دور المدرسة الثانوية الأردنية في تفعيل مضامين رسالة عمان وتطوير استراتيجية تربوية لتحقيق رؤيتها "، والتي هدفت إلى تعرف دور المدرسة الثانوية الأردنية في تفعيل مضامين رسالة عمان، وتطوير إستراتيجية تربوية لتحقيق رؤيتها، وقد تألف مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الأردنية ومعلميها للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ والبالغ عددهم (١٣٠٨) مديرين ومديرات و (١٧٦٩٩) معلما ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة التفعيل متوسطة في جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفعيل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير نوع المدرسة ولصالح المدرسة الخاصة في جميع مجالات الدراسة، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة التفعيل تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات، ولمتغير التخصص الأكاديمي باستثناء مضمون المواطنة في مجال المناخ المدرسي، إذ أظهرت فروقا لصالح التخصص الأكاديمي الإنساني.

دراسة المعايطة (٢٠٠٦) بعنوان: " تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر"، هدفت إلى تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر (الأرجونوميكا Ergonomics)، تألف مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، والبالغ عددهم (١٥٣) فردا، أشارت نتائج الدراسة إلى : انخفاض درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات في ضوء واقع مدخلاتها وفي جميع

المجالات، وظهور فروق دالة إحصائيا تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس، ولصالح الدكتوراه، والمديرين العامين والذكور في جميع المجالات، وتطوير استراتيجية من الباحثة تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر.

دراسة العبسي (٢٠٠٤) بعنوان: " بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية"، هدفت إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأردنية الأكاديمية (الحكومية والخاصة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية، يليها الخطة السنوية التقليدية، ثم الخطة طويلة المدى، ونسبة قليلة منها تعتمد الخطة الإستراتيجية، وأن مدير المدرسة هو الأقل اطلاعا على الخطة، والأقل مساهمة في بنائها، ووجود فروق دالة إحصائيا بين درجات الرغبة والتوفر لصالح درجة الرغبة ولجميع الفقرات، وأكدت الدراسة على الحاجة الماسة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.

دراسة الشبول (٢٠٠٤) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها"، هدفت إلى تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء أنموذج لتطويرها، والمعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والحلول الممكنة لمعالجة المعيقات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين في مركز الوزارة، ومديري الشؤون الإدارية والمالية،ومديري الشؤون التعليمية والفنية في المديريات، والمديريات التابعة لها، وبناء على النتائج تم تطوير الأنموذج المقترح للإدارة الاستراتيجية والمكون من أربعة عناصر هي: تحليل الوضع القائم، صياغة الاستراتيجية المستقبلية، تطبيق الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم، ثم طبق هذا الأنموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٣) فردا من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تفاوت في درجة ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية، وأن أهم المعيقات التي تحول دون ذلك كانت معيقات مالية، يليها إدارية وفنية، وان أهم الحلول التي يمكن أن تذلل المعيقات كانت حلولا مالية، يليها حلولا

إدارية ثم فنية، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الوظيفي في بعض الأبعاد، ووجود فروقا ذات دلالة إحصائية لأبعاد أخرى.

دراسة الحراحشة (٢٠٠٣) بعنوان: "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار"، هدفت إلى التعرف إلى مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداتين: الأولى استبانة قياس التفكير الاستراتيجي والتي تكونت من أنواع أربع للتفكير: التفكير الشمولي ،والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، والثانية استبانة أنماط اتخاذ القرار والتي تكونت من الأنماط الأربع التالية: النمط الحدسي، والنمط المشارك، والنمط الرسمي، والنمط التراكمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين نوع التفكير الاستراتيجي الشمولي وأنماط اتخاذ القرار الحدسي والمشارك والتراكمي، والى وجود علاقة سلبية دالة إحصائيا بين أنواع التفكير الاستراتيجي التجريدي والتشخيصي والتخطيطي ونمط اتخاذ القرار الرسمي، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة ممارسة عالية على النمط الرسمي لاتخاذ القرار، وبدرجة ممارسة منخفضة على (النمط الحدسي، والتراكمي، والمشارك) على التوالي، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم، في حين لم تكن هناك فروقا دالة إحصائيا في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

دراسة النعيمي (٢٠٠٣) بعنوان: " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة "، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مجموعة من المواصفات والمقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية للمفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة مقصودة تألفت من (٥٠) أستاذا جامعيا برتبة أستاذ وأستاذ مساعد من الجامعات العراقية و(٥٠) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي للحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي النظري والتطبيقي العملي في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة،

وبينت النتائج أهمية التراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي استنادا إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة وليام وجاكوبس (William & Jacobs, 2006) بعنوان: " استراتيجيات مقترحة لتطبيق فكر ما بعد الحداثة من أجل تطوير التعليم الثانوي العام في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تعليمية من شأنها المساهمة في دمج الأفكار الحديثة في نظام المدارس الثانوية بهدف تطبيق برامج تربوية وتعليمية نوعية ،تعمل على إحلال التغيير لمواكبة التغيرات السريعة والمتتالية والمتلاحقة في النظام التعليمي، حيث اقترحت الدراسة عددا من الاستراتيجيات التربوية والتعليمية التي يمكن تبنيها في هذه المدارس ومنها: صناعة قرارات تعليمية فعالة، تستند إلى معلومات ومعرفة منظمة، وليس إلى بيانات خام فقط، وممارسة نشاطات إدارية لامركزية، ونشر ثقافة تقاسم المعرفة من القائد التربوي بين المعلمين، والعمل بروح الفريق، وتطوير البحث العلمي وتشجيعه في المدارس لكل من الطلاب والمعلمين، وأخيرا إتاحة فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب دون تمييز.

دراسة مكارثي (McCarthy, 2006) بعنوان: " تقييم الاستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة المستخدمة في التعليم العالي"، والتي هدفت إلى التحقق من أن إدارة المعرفة المستخدمة في قطاع التجارة والصناعة قابلة للتطبيق في مجال التعليم العالي، وقد تحققت الدراسة من دمج فعاليات إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدم الباحث المجالات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وأنظمة إدارة المعرفة، ومؤسسات التعليم العالي، ونظريات التعليم والتعلم، ونظرية بطاقة الدرجات المتوازنة لدراسة الحالة، وقبل البدء بفحص الحالة تم تطبيق دراسة دلفي لوضع أسئلة يمكن تطبيقها على إدارة المعرفة في بيئة التعليم العالي، وكشفت النتائج عن دعم قوي لاستخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما تم الوقوف على نقاط الضعف لأداء إدارة المعرفة في مواضع محددة خصوصا في الجوانب التي تتطلب تشارك المعرفة وتقاسمها بين الدوائر المختلفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة لين وبيشوب وويلسون (Lone, Bishop, and Wilson, 2005) بعنوان: " تطوير استراتيجية للمناطق التعليمية"، والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى اختبار عملية تطوير خطة استراتيجية للمناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بوضع الخطة، وأخذ جميع المتغيرات بعين الاعتبار في عملية صنع واتخاذ القرار التشاركي، وأظهرت النتائج أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تكون قادرة على الإجابة عن الأسئلة التالية: أين نحن؟ وإلى أين نريد الوصول؟ وكيف نصل إلى هناك؟ والوقت والتكلفة المرتبطة بالخطة والإمكانات المتاحة، وأن أسلوب التخطيط الاستراتيجي يمكن تكييفه بسهولة ليكون ملائما للمناطق والمؤسسات التعليمية، ويجب أن يكون لدى المناطق التعليمية المقدرة على المساهمة في الخطة، وفي عملية تحليل الأبعاد البيئية المختلفة، وتحديد الاتجاه الذي ستسير فيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

دراسة ويلش ولـيم (Welch and Lim, 2000) بعنوان: " التفكير الاستراتيجي عند المصممين : النظرية والتطبيق "، هدفت إلى الكشف عن العمليات (الاستراتيجيات) التي يستخدمها الطلبة ممن لم يتلقوا تدريبا مسبقا في التصميم والكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي المستخدمة، بالإضافة إلى المهارات التي طوروها، تكون مجتمع الدراسة من طلبة المدارس في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت الدراسة أن المصممين الذين تلقوا تدريبا على التفكير الاستراتيجي قد ابتكروا حلولا لتنفيذ المهام بطريقة تختلف عن المجموعة التي لم تتلقى أي برنامج تدريبي، وكانوا يقيمون أعمالهم عند كل مرحلة في عملية التصميم والتنفيذ، وأن هناك أهمية للبرامج والورش التدريبية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي.

دراسة بلوتش (Bloch, 1995) بعنوان: "تطوير أنموذج تخطيط استراتيجي لإشباع حاجات تكنولوجيا المعلومات في مدرسة العمل الاجتماعي"، والتي أجريت في مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لإشباع حاجات تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة ماسة لحوسبة المعلومات المدرسية، وإلى التعليم والدعم الفني، كذلك أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بدعم عملية التخطيط الاستراتيجي أن نسبة ٨٩% من أعضاء هيئة التدريس والإدارة و٩٠ % من طلبة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) يرغبون في معرفة الكيفية والطريقة التي تقوم الحواسيب من خلالها بمساعدتهم في أداء العمل، كما أظهر طلاب الدكتوراة اتجاها ايجابيا لعملية التخطيط الاستراتيجي كمنهج شامل

لإدارة التغيير، وأظهرت النتائج كذلك أن أعضاء هيئـــة التـــدريس والإدارة يـــدعمون التخطـــيط الاستراتيجي بنسب متفاوتة، وخلصت الدراسة إلى أن إرشادات التخطيط الاســـتراتيجي تـــشجع مشاركة المعنيين، وتحسن مستوى الجودة، وتعمل كإطار عمل مؤسسي يقوم على التزام المعنيين بجمع المعلومات وصناعة القرارات واتخاذها، وتطوير الخطط، وتقييم عملية التخطيط، وإعـــادة تقييم الخطة الاستراتيجية عند الضرورة.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة فيما يتصل بنظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات، يلاحظ أن معظم الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع أكدت على أهمية المعلومات ودورها في تحسين أداء الأفراد والمنظمات وزيادة كفاءتها، وانعكاس استخدام نظم المعلومات وتوظيفها على الوظائف الإدارية، وبخاصة صناعة القرارات وفاعليتها، إضافة إلى البحث في مدى توفر هذه الأنظمة في المؤسسات وأثرها على بيئة العمل، ودرجة اعتماد المنظمات عليها في أدائها لأعمالها الإدارية، وخلصت معظم الدراسات إلى أن للمعلومات وأنظمتها دوراً هاما وفاعلاً في تحسين مستوى الأداء والخدمات المقدمة، وأن هناك حاجة ماسة لوجود مثل تلك الأنظمة، مع ضرورة مراجعتها والتعديل عليها باستمرار لتواكب ركب الحضارة، وتجاري التطورات والمستجدات التي تؤثر – وبشكل واضح – في بيئات العمل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استعراض مفاهيم نظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات والنماذج المتعلقة بها، ومعايير نجاحها في المنظمات وخاصة التربوية منها، كما ساهمت الدراسات السابقة في إثراء البعد النظري المتعلق بجوانب الدراسة، وقد استفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في بناء أداة دراسته، والتعرف إلى بعض المتغيرات التي تؤثر في نظم المعلومات، فضلا عن الاستفادة من هذه الدراسات ونتائجها في تحليل نتائج دراسته الحالية، كما تم الاطلاع على الدراسات التي بحثت وتناولت جانب الاستراتيجيات والنماذج المتعلقة بها، وكيفية بنائها، والمراحل التي تمر بها، وآلية اقتراحها حيث تم توظيف الخبرات المكتسبة في الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم .

أما أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تسعى لاقتراح استراتيجية في هذا المجال وهي – على حد علم الباحث وفي حدود اطلاعه – الأولى التي ركزت على هذا الجانب، وهي محاولة لربط الأدب النظري لنظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات بالواقع العملي، كما أنها أجريت على مستوى القيادات التربوية كافة في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها في الأردن، كما أنها اهتمت بدراسة واقع نظم المعلومات في المؤسسة التربوية، وقدمت عددا من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها زيادة إدراك العاملين لمفهومي نظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات، وبالتالي تحسين مستوى صناعة القرارات واتخاذها في المؤسسات التربوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تمت للتوصل إلى الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

منهج البحث:

اتبعت هذه الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري، وضمن المراحل التالية وذلك لخصوصية منهج البحث:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

اشتملت هذه المرحلة على مراجعة ما تطرق إليه الأدب النظري والتربوي حول نظم المعلومات الإدارية، وكذلك ما كتب حول الاستراتيجيات وتطويرها، من خلال استعراض المصادر والمراجع والدوريات والدراسات ذات العلاقة، والاستفادة من تقنية الانترنت، واختيار ما يلائم من الأدب التربوي، والذي تم الإشارة إليه في مقدمة الدراسة، وما كتب في الفصل الثاني من الدراسة أيضا (الأدب النظري والدراسات السابقة)، وذلك لتحديد المكونات الأساسية للإستراتيجية المقترحة.

المرحلة الثانية: الجانب العملي (فرز المتغيرات)

اشتملت هذه المرحلة على نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم الكشف عن واقع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، وتم اعتماد المجالات التي حصلت على أعلى المتوسطات، والاستفادة من نقاط القوة، والفرص المتاحة لتكون ضمن عناصر الاستراتيجية، إضافة إلى آراء المحكمين واقتراحاتهم عن الاتجاهات الحديثة في استخدام نظم المعلومات الإدارية، والمتمثلة بالاستراتيجية المقترحة، وقد

تضمنت متغيرات الدراسة ستة مجالات هي : دقة المعلومات، شمولية المعلومات، مرونة المعلومات، وضوح المعلومات، التوقيت المناسب للمعلومات، والتكنولوجيا المستخدمة.

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات تتضمن التفاصيل التالية:

- تحديد هدف الاستراتيجية.
- التعريف بالوزارة ومسؤولياتها.
- وصف للوضع الحالي لنظم المعلومات الإدارية في الوزارة والمديريات التابعة لها.
- استراتيجيات أتمتة نظم المعلومات في الوزارة والمديريات.
- الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات

تضمنت هذه المرحلة جمع المعلومات عن واقع حال نظم المعلومات الإدارية وهذا يتطلب تحديد الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعة لها ممن يحملون المسمى الوظيفي التالي: مدير إدارة، مدير تربية وتعليم، مدير مديرية، مدير شؤون إدارية ومالية، مدير شؤون تعليمية وفنية، ورئيس قسم في مركز الوزارة والمديريات خلال العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، والبالغ عددهم (٩٢٠) موظفا وموظفة، والجدول رقم (١) يبين توزع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (١)

توزع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد
مدير إدارة	١٨
مدير تربية وتعليم	٣٦
مدير مديرية	٤٧
مدير شؤون إدارية ومالية	٣٦
مدير شؤون تعليمية وفنية	٣٦
رئيس قسم	٧٤٧
المجموع	٩٢٠

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (٢) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (٢)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٣١٩	٨٢,٩
أنثى	٦٦	١٧,١
المجموع	٣٨٥	١٠٠,٠

أما الجدول رقم (٣) فيبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٣)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	١١٣	٢٩,٣
دبلوم عالي	١٣٧	٣٥,٦
ماجستير	١٠٨	٢٨,١
دكتوراه	٢٧	٧,٠
المجموع	٣٨٥	١٠٠,٠

أما الجدول رقم (٤) فيبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

جدول رقم (٤)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة
أقل من ٨ سنوات	٣١	٨,١
٨- أقل من١٦ سنة	٦٨	١٧,٧
١٦ سنة فأكثر	٢٨٦	٧٤,٢
المجموع	٣٨٥	١٠٠,٠

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها (٤٥٠) موظفا وموظفة، حيث مثلت العينة جميع المسميات الوظيفية التي تم بيانها في مجتمع الدراسة، مع مراعاة متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية. وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (٤٥٠)، وتم استرداد (٣٨٥) استبانة منها بنسبة بلغت (٨٦%).

أداة الدراسة :

لأغراض هذه الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء الأداة التالية:-

استبانة درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم:

قام الباحث ببناء أداة لأغراض الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتصل بالدراسة، والمتعلق بنظم المعلومات الإدارية، ومراجعة الدراسات السابقة التي كتبت في هذا المجال، ومن خلال استبانة استطلاعية، وبالاستفادة من الأداة التي استخدمها الباحثان الحراحشة ومقابلة (٢٠٠٦) في دراستهما بعنوان: " درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام".

صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٢٠) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وموظفي الوزارة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية وذلك للكشف عن درجة صدق فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وقام الباحث باعتماد الفقرات التي أجمع عليها ٨٥% فأكثر من المحكمين، وكذلك تعديل وإعادة صياغة الفقرات التي أجمع عليها ٥٠ % فأكثر من المحكمين.

ثبات الأداة:

لاستخراج ثبات الأداة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) بتطبيقها على مجموعة مكونة من (٣٠) فردا من أفراد مجتمع الدراسة، إذ تم إعطاؤهم أرقاما متسلسلة، وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على المجموعة نفسها ودون أن يكون لديهم علم مسبق بذلك، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين العلامتين.

وقد تم احتساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفقا لمعادلة (كرونباخ ألفا)، إذ تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٥) لمجال التكنولوجيا المستخدمة ، و(٠,٩١)

لمجالي وضوح المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات، وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض هذه الدراسة. والجدول رقم (٥) يبين معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة (كرونباخ ألفا).

جدول رقم (٥)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة (كرونباخ الفا)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة (كرونباخ الفا)	
المجال	كرونباخ الفا
دقة المعلومات	٠,٩٠
شمولية المعلومات	٠,٨٩
مرونة المعلومات	٠,٨٧
وضوح المعلومات	٠,٩١
التوقيت المناسب للمعلومات	٠,٩١
التكنولوجيا المستخدمة	٠,٨٥

إجراءات الدراسة :

بعد اعتماد الأداة بصورتها النهائية التي ستستخدم في الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، عمل الباحث ما يلي:

١- تمت مخاطبة وزارة التربية والتعليم لأخذ الموافقة على توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة.

٢- قام الباحث بالزيارات الميدانية لمختلف المواقع والمديريات لتوزيع الاستبانة على المعنيين، وإعطاء التوجيهات والإرشادات الواجب إتباعها أثناء إجابتهم عن فقرات الاستبانة.

٣- بعد ذلك تم استرجاع الاستبانات من أفراد العينة، ومن ثم تم تفريغها وإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، وإجراء عمليات التحليل الإحصائي عليها.

٤- تم استخراج النتائج ليصار إلى الاستفادة منها في اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

٥- توزيع الاستراتيجية المقترحة على المختصين والمحكمين لبيان مدى مناسبتها وصلاحيتها للعمل، وأخذ الاقتراحات والتوصيات بشأنها، وإجراء التعديلات عليها وفقا للاقتراحات المقدمة.

كما وتم استخدام سلم ليكرت الخماسي في الإجابة عن فقرات الأداة المستخدمة وحسب الأوزان المبينة إزاء كل إجابة (موافق جدا ٥، موافق ٤، موافق بدرجة متوسطة ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبدا ١).

إجراءات تصحيح أداة الدراسة

تم تقسيم واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية عند أفراد مجتمع الدراسة إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض، وذلك استنادا إلى سلم ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل موافق جدا خمس درجات، والبديل موافق أربع درجات، والبديل موافق بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والبديل غير موافق درجتان، والبديل غير موافق أبدا درجة واحدة.

وقد حدد طول الفئة بالمعادلة التالية:

طول الفئة = القيمة العليا – القيمة الدنيا / عدد المستويات

= (٥ – ١) / ٣ = ٤ / ٣ =١,٣٣ وعليه فإن:

المستوى المنخفض من ١ – ٢,٣٣

والمستوى المتوسط أكثر من ٢,٣٣ –٣,٦٦

والمستوى المرتفع أكثر من ٣,٦٦ – ٥

المعالجة الإحصائية:

– للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة.

– للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لتعرف دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

استبانة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم الاستفادة من النسب المئوية، والتكرارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة وآراء المحكمين للاستراتيجية المقترحة، والتي تمثل الاتجاهات الحديثة في استخدام نظم المعلومات الإدارية والتي حصلت على نسبة ٨٥ % فأكثر من إجماع المحكمين لتكون احد مكونات الاستراتيجية، كما تم اعتماد المجالات التي حصلت على أعلى المتوسطات والتي برزت من نتائج الدراسة الميدانية لتكون ضمن مكونات الاستراتيجية المقترحة.

المرحلة الرابعة: اقتراح الاستراتيجية

وتشمل هذه المرحلة الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري المتعلق بنظم المعلومات والاستراتيجيات، والمتضمن في المراجع والمصادر والدراسات المحكمة، واستخراج التباين بين الواقع والمأمول ضمن مجالات نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، واسترشادا بنتائج الدراسة المسحية في جانبها العملي، الذي أظهر واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وكذلك ما أفرزته عينة المحكمين للاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية، ومن ثم إبراز الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها وتصديقها.

المرحلة الخامسة: صدق الاستراتيجية وتقديمها بشكلها النهائي للواقع العملي

من خلال مسح الواقع ودراسة الأدب النظري المتعلق بموضوع نظم المعلومات الإدارية، وتوصيات الدراسات السابقة، والتي ركزت على ضرورة استخدام الوزارة نظم معلومات إدارية حديثة ومتطورة، قام الباحث باقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية، ومن أجل تطبيق هذه الاستراتيجية تم التحقق من صدقها وفاعليتها وصلاحيتها للعمل وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وفي ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم التعديل، إذ تم توزيع الاستراتيجية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة العملية والاختصاص في هذا المجال من أساتذة الجامعات، ومن أفراد مجتمع الدراسة في مركز الوزارة والميدان ليتم اعتمادها كاستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقا لمراحل الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات إحصائيا، وعلى النحو التالي:

المرحلة الأولى : تم جمع الأدب النظري لجميع المواضيع المتعلقة بالاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وذلك باستعراض المصادر والمراجع والدوريات ذات العلاقة، واختيار ما يلائم من الأدب التربوي، وهذا ما تم بيانه من خلال عرض الفصل الثاني من الدراسة.

المرحلة الثانية : تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لتكوين الاستراتيجية من خلال تحليل الأدب النظري للدراسة، واختيار المحاور الرئيسة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وكانت ضمن المجالات الستة التالية: مجال دقة المعلومات، مجال شمولية المعلومات، مجال مرونة المعلومات، مجال وضوح المعلومات، مجال التوقيت المناسب للمعلومات، ومجال التكنولوجيا المستخدمة، إذ تم فرز المتغيرات تبعا لكل مجال من المجالات السابقة.

المرحلة الثالثة : تم بناء الاستبانة لمعرفة واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية من أفراد مجتمع الدراسة وذلك في ضوء المدخلات والأدب النظري المتوفر، وتضمينها المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمع الدراسة، ثم تم تحكيمها من أساتذة مختصين لضمان صدقها، ومن ثم تم توزيعها على مجتمع الدراسة ممثلة بالعينة التي تم اختيارها عشوائيا، ومن خلال النتائج تم التحقق من ثباتها، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها، وفي هذه المرحلة تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني وعلى النحو الآتي :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول : ما درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث (الدقة، والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب، والتكنولوجيا المستخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات، ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس واقع استخدام كل من مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها لنظم المعلومات الإدارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (٦) يوضح ذلك .

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية مرتبة تنازليا من وجهة نظر عينة الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
دقة المعلومات	٣,٥٢	٠,٦٢	١	متوسطة
التوقيت المناسب للمعلومات	٣,٤٥	٠,٧٥	٢	متوسطة
وضوح المعلومات	٣,٤٤	٠,٧١	٣	متوسطة
شمولية المعلومات	٣,٤٠	٠,٦٤	٤	متوسطة
مرونة المعلومات	٣,٣٤	٠,٧١	٥	متوسطة
التكنولوجيا المستخدمة	٣,٣٣	٠,٦٢	٦	متوسطة
المجال ككل	٣,٤٣	٠,٥٥		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٦) أن المجال الأول مجال دقة المعلومات قد حصل على أعلى درجة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢) ، ثم تلاه المجال الخامس مجال التوقيت المناسب للمعلومات بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وجاء المجال الرابع مجال وضوح المعلومات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٧١). وقد احتل المجال الثاني مجال شمولية المعلومات المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وجاء المجال الثالث مجال مرونة المعلومات بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٧١)، أما المجال السادس مجال التكنولوجيا المستخدمة فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وكانت جميع المجالات بدرجة متوسطة.

أما المتوسط الحسابي للأداة ككل فقد بلغ (٣,٤٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٥) وبدرجة متوسطة كذلك، وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الأداة على حده، إذ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال.

المجال الأول: مجال دقة المعلومات

تشير النتائج إلى أن الفقرة الثانية ونصها "المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتناسب وطبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها الموظف" قد حصلت على أعلى درجة في المجال الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، إذ كانت درجة الإجابة مرتفعة، أما الفقرة العاشرة "المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتضمن المقدرة على ضمان البيانات المخزنة من التلاعب أو السطو " فحصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وكانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٦٢)، وقد كانت جميع درجات الإجابة متوسطة على كل الفقرات باستثناء الفقرة الثانية، والتي تمت الإشارة إليها، والفقرة الخامسة والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث المتوسطات الحسابية، إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وتنص على أن " المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ". والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال دقة المعلومات مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتناسب وطبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها الموظف.	٣,٦٨	٠,٧٢	١	مرتفعة
٥ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة.	٣,٦٧	٠,٨٤	٢	مرتفعة
١ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء	٣,٦٥	٠,٧٢	٣	متوسطة
٨ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تساعد في إعداد الخطط الاستراتيجية وتصميمها.	٣,٥٧	٠,٩٠	٤	متوسطة
٤ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات منسجمة مع متطلبات القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة .	٣,٥٢	٠,٨٤	٥	متوسطة
٧ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مرتبة منطقيا، مما يسهل استخدامها إداريا.	٣,٤٩	٠,٨٧	٦	متوسطة
٦ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تسهل نظم الإبداع والمبادرة.	٣,٤٧	٠,٩١	٧	متوسطة
٣ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات غير مكررة.	٣,٤٤	٠,٨٦	٨	متوسطة
٩ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تملك القناعة بدقتها.	٣,٣٥	٠,٩٠	٩	متوسطة
١٠ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتضمن المقدرة على ضمان البيانات المخزنة من التلاعب أو السطو	٣,٣٢	٠,٩٣	١٠	متوسطة
المجال ككل	٣,٥٢	٠,٦٢		متوسطة

المجال الثاني: مجال شمولية المعلومات

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (١٧) وتنص على أن " المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بأنها ضرورية أثناء إنجاز الوظائف الإدارية " قد حصلت على أعلى درجة في المجال الثاني بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وكانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على أن " المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات جميع الموظفين " فقد حصلت على أقل درجة بمتوسط

حسابي (٣,١٧)، وانحراف معياري (٠,٩١)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال بشكل عام متوسطة كذلك. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شمولية المعلومات مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٧ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بأنها ضرورية أثناء إنجاز الوظائف الإدارية.	٣,٦٣	٠,٨٠	١	متوسطة
١٨ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بالمصداقية.	٣,٥٤	٠,٨٤	٢	متوسطة
١٥ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يمكن تمثيلها عبر رسوم وأشكال بيانية، تساهم في تسهيل إنجاز الوظائف الإدارية.	٣,٤٨	٠,٨٦	٣	متوسطة
١٦ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات من خلال التقارير المختلفة تحتوي على معلومات شاملة، تساهم في إنجاز الوظائف الإدارية.	٣,٤٧	٠,٨١	٤	متوسطة
١٢ – المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات موجزة.	٣,٤٤	٠,٨٩	٥	متوسطة
١١ – المعلومات التي يوفرها لي نظام المعلومات كافية.	٣,٤٢	٠,٨٧	٦	متوسطة
١٤ – المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات المراجعين من المعلومات	٣,٢٧	٠,٩٥	٧	متوسطة
١٩ – المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تجيب عن كافة الأسئلة والاستفسارات.	٣,١٩	٠,٩١	٨	متوسطة
١٣ – المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات الموظفين جميعهم.	٣,١٧	٠,٩١	٩	متوسطة
المجال ككل	٣,٤٠	٠,٦٤		متوسطة

المجال الثالث: مجال مرونة المعلومات

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (٢٠) والتي نصها " يتصف نظام المعلومات بالتقيد التام وبحرفية تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية " قد حصلت على أعلى درجة في المجال الثالث وبمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة رقم (٢١) والتي مفادها " يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير " فحصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف

معياري (٠,٩٧)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال ككل متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧١). والجدول الآتي يبين ذلك .

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرونة المعلومات مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢٠ - يتصف نظام المعلومات بالتقيد التام، وبحرفية تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية.	٣,٥٦	٠,٩٠	١	متوسطة
٢٤ - تتعاون الأقسام والإدارات والمديريات في تبادل المعلومات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة .	٣,٣٨	٠,٩٧	٢	متوسطة
٢٣ - تمتاز طريقة الحصول على المعلومات بالمرونة الكافية لإضافة البيانات المطلوبة، أو إلغائها، أو تحديثها، أو استرجاعها.	٣,٣٧	٠,٩٠	٣	متوسطة
٢٢ - يراعي نظام المعلومات كافة المحددات والقيود المحيطة بالعمل.	٣,٢٨	٠,٨٩	٤	متوسطة
٢٥ - تمتاز المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بمراعاتها لاستشراف المستقبل في إنجاز الوظائف الإدارية .	٣,٢٨	٠,٨٦	٤	متوسطة
٢١ - يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير.	٣,١٨	٠,٩٧	٦	متوسطة
المجال ككل	٣,٣٤	٠,٧١		متوسطة

المجال الرابع:مجال وضوح المعلومات

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (٣٢) والتي نصها " يوفر نظام المعلومات معلومات مرتبطة بمجالات العمل " قد حصلت على أعلى درجة في المجال الرابع، وبمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة رقم (٣٠) ونصها " يوفر نظام المعلومات كتيبات وأدلة تبين الإجراءات والتعليمات لاستخدام النظام وإصلاحه حين تعطله " فحصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٩٩)،إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال ككل متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٧١). والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح المعلومات مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣٢ – يوفر نظام المعلومات معلومات مرتبطة بمجالات العمل.	٣,٥٧	٠,٨٨	١	متوسطة
٢٧ – يوفر نظام المعلومات معلومات للموظفين عن أدوارهم الوظيفية في الوحدة الإدارية التي يعملون بها .	٣,٥٥	٠,٩١	٢	متوسطة
٢٦ – يقدم نظام المعلومات ما يفيد التنفيذ الفاعل للعمل.	٣,٥٠	٠,٨٥	٣	متوسطة
٣٣ – تمتاز طريقة الحصول على المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالوضوح .	٣,٥٠	٠,٨٤	٣	متوسطة
٢٩ – يعمل نظام المعلومات على تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة والمديريات والأقسام التابعة لها.	٣,٤٦	٠,٩٥	٥	متوسطة
٢٨ – تتسم المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بأنها مفصلة.	٣,٣٦	٠,٨٨	٦	متوسطة
٣١ – تتوفر إمكانية الحصول على تسهيلات التدريب والتعليم للمساعدة في استخدام نظام المعلومات .	٣,٢٩	٠,٩٣	٧	متوسطة
٣٠ – يوفر نظام المعلومات كتيبات وأدلة تبين الإجراءات والتعليمات لاستخدام النظام وإصلاحه حين تعطله .	٣,٢٨	٠,٩٩	٨	متوسطة
المجال ككل	٣,٤٤	٠,٧١		متوسطة

المجال الخامس:مجال التوقيت المناسب المعلومات

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (٣٤) والتي نصها " يوفر نظام المعلومات المستخدم السرعة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب " قد حصلت على أعلى درجة في المجال الخامس وبمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة رقم (٣٦) والتي نصها " يمكن الحصول على المعلومات مباشرة من الميدان دون اللجوء إلى مركز الوزارة " فحصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال ككل متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٧٥). والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقيت المناسب للمعلومات مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣٤ – يوفر نظام المعلومات المستخدم السرعة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	٣,٥٨	٠,٨٧	١	متوسطة
٣٨ – يوفر نظام المعلومات الخدمة في الوقت المناسب لإنجاز الوظائف الإدارية.	٣,٤٩	٠,٨٧	٢	متوسطة
٣٥ – غياب احد الموظفين لا يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب.	٣,٤٥	١,٠٣	٣	متوسطة
٤٠ – يتيح نظام المعلومات للمستخدم هامشا واسعا لإنجاز الأعمال اليومية وبالتوقيت الزمني المناسب.	٣,٤٥	٠,٨٨	٣	متوسطة
٣٩ – يقدم نظام المعلومات أحدث المعلومات ويتماشى مع المستجدات .	٣,٤٤	٠,٩٣	٥	متوسطة
٣٧ – زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من نظام المعلومات قصير نسبياً	٣,٤٢	٠,٩٣	٦	متوسطة
٣٦ – يمكن الحصول على المعلومات مباشرة من الميدان دون اللجوء إلى مركز الوزارة	٣,٣٤	٠,٩٧	٧	متوسطة
المجال ككل	٣,٤٥	٠,٧٥		متوسطة

المجال السادس:مجال التكنولوجيا المستخدمة

تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (٤٢) ونصها " تمتاز تقنية المعلومات المستخدمة بتوفر قطع الغيار حال تعطلها " قد حصلت على أعلى درجة في المجال السادس، وبمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، أما الفقرة رقم (٤١) ونصها " تتسم تقنية المعلومات بالسهولة " فحصلت على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وقد كانت درجة الإجابة للمجال ككل متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٦٢). والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا المستخدمة مرتبة تنازليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٤٢ – تمتاز تقنية المعلومات المستخدمة بتوفر قطع الغيار حال تعطلها.	٣,٤٢	٠,٧٧	١	متوسطة
٤٣ – تشجع تقنية المعلومات المبادرات والإبداعات الشخصية .	٣,٤٠	٠,٧٤	٢	متوسطة
٤٤ – توفر تقنية المعلومات المستخدمة الحماية اللازمة للمعلومات .	٣,٤٠	٠,٧٥	٢	متوسطة
٤٥ – تمتاز التقنية المستخدمة بالحداثة ومواكبة التطورات والمستجدات .	٣,٢٣	٠,٨٥	٤	متوسطة
٤١ – تتسم تقنية المعلومات المستخدمة بالسهولة .	٣,٢٠	٠,٨٥	٥	متوسطة
المجال ككل	٣,٣٣	٠,٦٢		متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠٥,) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لدى أفراد العينة؟

لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الجنس لجميع إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن المجالات الست، وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

اختبار(ت) لإيجاد دلالة الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة المعلومات	٣,٥٠	٠,٦١	٣,٥٩	٠,٦٦	٠,٩٩-	٠,٣٢
شمولية المعلومات	٣,٤٠	٠,٦٣	٣,٤٠	٠,٦٦	٠,٠١-	٠,٩٩
مرونة المعلومات	٣,٣٤	٠,٧٠	٣,٣٤	٠,٧٨	٠,٠٠	٠,٩٩
وضوح المعلومات	٣,٤٥	٠,٧٠	٣,٤١	٠,٧٦	٠,٤١	٠,٦٨
التوقيت المناسب للمعلومات	٣,٤٨	٠,٧٣	٣,٣٤	٠,٨٥	١,٣٢	٠,١٨
التكنولوجيا المستخدمة	٣,٣٥	٠,٦٢	٣,٢٢	٠,٦٣	١,٥٢	٠,١٢
الدرجة الكلية	٣,٤٣	٠,٥٤	٣,٤١	٠,٥٩	٠,٣٢	٠,٧٥

وكما هو مبين في الجدول أعلاه، فإن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كانت الأعلى في المجال الأول: مجال دقة المعلومات للذكور والإناث على حد سواء، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣,٥٠)، وللإناث (٣,٥٩)، أما أدنى متوسط حسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة فقد بلغ (٣,٣٤) على المجال الثالث: مجال مرونة المعلومات للذكور، و (٣,٢٢) على المجال السادس: مجال التكنولوجيا المستخدمة للإناث، وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣) للأداة ككل، وانحراف معياري (٠,٥٤) عند الذكور، ومتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٥٩) للأداة ككل عند الإناث. ومن خلال الجدول نفسه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≤٠٥,) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي لجميع إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن المجالات الست، ويشير الجدول رقم (١٤) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دقة المعلومات	٣,٥١	٠,٦٤	٣,٥١	٠,٦١	٣,٥٤	٠,٦٤	٣,٤٦	٠,٥٠
شمولية المعلومات	٣,٤٠	٠,٦٧	٣,٤٣	٠,٦٢	٣,٣٨	٠,٦٤	٣,٣١	٠,٦٠
مرونة المعلومات	٣,٣٢	٠,٧٦	٣,٣٩	٠,٦٧	٣,٢٨	٠,٧٠	٣,٤٨	٠,٧٢
وضوح المعلومات	٣,٤٠	٠,٧٧	٣,٤٩	٠,٦٥	٣,٤٢	٠,٧٣	٣,٤٥	٠,٦٧
التوقيت المناسب للمعلومات	٣,٤٣	٠,٨٣	٣,٤٨	٠,٦٩	٣,٤٦	٠,٧٥	٣,٣٨	٠,٧٢
التكنولوجيا المستخدمة	٣,٣٠	٠,٦٢	٣,٣٤	٠,٦٢	٣,٣١	٠,٦٦	٣,٥٢	٠,٤٩
الدرجة الكلية	٣,٤١	٠,٥٧	٣,٤٥	٠,٥٢	٣,٤١	٠,٥٩	٣,٤٢	٠,٥٠

من الجدول أعلاه، ومن خلال دراسة المتوسطات الحسابية يتبين أن درجة البكالوريوس حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في مجال دقة المعلومات، وأدناها في مجال التكنولوجيا المستخدمة، أما درجة الدبلوم العالي فقد حصلت على اعل المتوسطات الحسابية في مجال دقة المعلومات كذلك، وأدناها في مجال التكنولوجيا المستخدمة أيضا، أما بالنسبة لدرجة الماجستير فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي في مجال دقة المعلومات، كما هو الحال في المؤهلات العلمية السابقة، وعلى أدناها في مجال مرونة المعلومات، وأخيرا فإن درجة الدكتوراة حصلت على أعلى المتوسطات في مجال التكنولوجيا المستخدمة، وأدناها في مجال شمولية المعلومات.

وللتعرف إلى الفروق ودلالتها الإحصائية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والمشار إليه في الجدول رقم (١٥)، والذي يتبين من خلاله عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≤٠,٠٥) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (١٥)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دقة المعلومات	بين المجموعات	٠,١٨	٣	٠,٠٦	٠,١٥	٠,٩٢
	داخل المجموعات	١٤٨,٠٠	٣٨١	٠,٣٩		
	المجموع	١٤٨,١٧	٣٨٤			
شمولية المعلومات	بين المجموعات	٠,٣٧	٣	٠,١٢	٠,٣١	٠,٨٢
	داخل المجموعات	١٥٥,٤٨	٣٨١	٠,٤١		
	المجموع	١٥٥,٨٥	٣٨٤			
مرونة المعلومات	بين المجموعات	١,٣٠	٣	٠,٤٣	٠,٨٥	٠,٤٦
	داخل المجموعات	١٩٣,١١	٣٨١	٠,٥١		
	المجموع	١٩٤,٤٠	٣٨٤			
وضوح المعلومات	بين المجموعات	٠,٥٩	٣	٠,٢٠	٠,٣٩	٠,٧٦
	داخل المجموعات	١٩١,٥١	٣٨١	٠,٥٠		
	المجموع	١٩٢,١٠	٣٨٤			
التوقيت المناسب للمعلومات	بين المجموعات	٠,٣٤	٣	٠,١١	٠,٢٠	٠,٨٩
	داخل المجموعات	٢١٥,٧١	٣٨١	٠,٥٧		
	المجموع	٢١٦,٠٥	٣٨٤			
التكنولوجيا المستخدمة	بين المجموعات	١,١٣	٣	٠,٣٨	٠,٩٧	٠,٤٠
	داخل المجموعات	١٤٨,٢٨	٣٨١	٠,٣٩		
	المجموع	١٤٩,٤١	٣٨٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,١٥	٣	٠,٠٥	٠,١٧	٠,٩١
	داخل المجموعات	١١٦,١٢	٣٨١	٠,٣٠		
	المجموع	١١٦,٢٧	٣٨٤			

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الخبرة لجميع إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن المجالات الست. ويشير الجدول رقم (١٦) إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير الخبرة.

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الخبرة

المجال	اقل من ٨ سنوات		٨- اقل من ١٦ سنة		١٦ سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دقة المعلومات	٣,٥٦	٠,٧٥	٣,٤١	٠,٦٤	٣,٥٤	٠,٦٠
شمولية المعلومات	٣,٤٢	٠,٧٠	٣,٣٢	٠,٧١	٣,٤٢	٠,٦١
مرونة المعلومات	٣,٣١	٠,٨٠	٣,٢٧	٠,٨١	٣,٣٦	٠,٦٨
وضوح المعلومات	٣,٤٤	٠,٧٦	٣,٣٢	٠,٨٣	٣,٤٧	٠,٦٧
التوقيت المناسب للمعلومات	٣,٤٩	٠,٨١	٣,٤١	٠,٨٥	٣,٤٦	٠,٧٢
التكنولوجيا المستخدمة	٣,٤٠	٠,٦٣	٣,٤١	٠,٦٢	٣,٣٠	٠,٦٢
الدرجة الكلية	٣,٤٥	٠,٦١	٣,٣٦	٠,٦٢	٣,٤٤	٠,٥٣

من الجدول أعلاه، ومن خلال دراسة المتوسطات الحسابية يتبين أن ذوي الخبرات الوظيفية (اقل من ٨ سنوات) قد حصلوا على أعلى المتوسطات الحسابية في مجال دقة المعلومات، وأدناها في مجال مرونة المعلومات، أما ذوي الخبرات الوظيفية (٨- اقل من ١٦سنة) فقد حصلوا على أعلى المتوسطات الحسابية في المجالات التالية: مجال دقة المعلومات، مجال التوقيت المناسب للمعلومات، مجال التكنولوجيا المستخدمة، وأدناها في مجال مرونة المعلومات، أما بالنسبة لذوي الخبرات الوظيفية (١٦ سنة فأكثر) فقد حصلوا على أعلى متوسط حسابي في مجال دقة المعلومات، كما هو الحال عند ذوي الخبرات الوظيفية الأقل، وعلى أدناها في مجال التكنولوجيا المستخدمة.

وللتعرف إلى الفروق ودلالتها الإحصائية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والمشار إليه في الجدول رقم (١٧)، والذي يتبين من خلاله عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠,٠٥) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، والجدول رقم (١٧) الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الخبرة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دقة المعلومات	بين المجموعات	٠,٩٣	٢	٠,٤٧	١,٢١	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٤٧,٢٤	٣٨٢	٠,٣٩		
	المجموع	١٤٨,١٧	٣٨٤			
شمولية المعلومات	بين المجموعات	٠,٥٧	٢	٠,٢٩	٠,٧١	٠,٤٩
	داخل المجموعات	١٥٥,٢٨	٣٨٢	٠,٤١		
	المجموع	١٥٥,٨٥	٣٨٤			
مرونة المعلومات	بين المجموعات	٠,٥٢	٢	٠,٢٦	٠,٥١	٠,٦٠
	داخل المجموعات	١٩٣,٨٨	٣٨٢	٠,٥١		
	المجموع	١٩٤,٤٠	٣٨٤			
وضوح المعلومات	بين المجموعات	١,١٩	٢	٠,٥٩	١,١٩	٠,٣٠
	داخل المجموعات	١٩٠,٩١	٣٨٢	٠,٥٠		
	المجموع	١٩٢,١٠	٣٨٤			
التوقيت المناسب للمعلومات	بين المجموعات	٠,٢١	٢	٠,١٠	٠,١٨	٠,٨٣
	داخل المجموعات	٢١٥,٨٥	٣٨٢	٠,٥٧		
	المجموع	٢١٦,٠٥	٣٨٤			
التكنولوجيا المستخدمة	بين المجموعات	٠,٧٦	٢	٠,٣٨	٠,٩٨	٠,٣٧
	داخل المجموعات	١٤٨,٦٥	٣٨٢	٠,٣٩		
	المجموع	١٤٩,٤١	٣٨٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٤٠	٢	٠,٢٠	٠,٦٦	٠,٥١
	داخل المجموعات	١١٥,٨٧	٣٨٢	٠,٣٠		
	المجموع	١١٦,٢٧	٣٨٤			

المرحلة الرابعة: اقتراح الاستراتيجية اعتمادا على الأدب النظري ذي العلاقة، والمتضمن في المصادر والدوريات والمراجع والدراسات المحكمة، واسترشادا بنتائج الدراسة المسحية، وتضمينها المتغيرات الأساسية، وتبسيط مفرداتها وإجراءاتها، وبنائها على شكل خطوات متتالية ومتسلسلة؛ الأمر الذي يؤدي إلى اقتراح استراتيجية وضمن الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: الخلفية الأدبية للاستراتيجية

تم استعراض الخلفية الأدبية للاستراتيجية، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث : ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟

اعتمدت الإجابة عن هذا السؤال على معطيات تعرف واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية من مجتمع الدراسة عبر الإجابة عن السؤالين: الأول والثاني من أسئلة الدراسة، والتي كانت الدرجة فيهما متوسطة على جميع مجالات أداة الدراسة التي تم بناؤها، وهي درجة لا تلبي طموحات القائمين على استخدام تلك النظم، وعليه فقد تم اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في وزارة التربية والتعليم لجسر الهوة بين النظم المستخدمة، وبين النظم المؤمل تطويرها وتطبيقها عبر مجموعة من الأنشطة والعمليات.

وفي الواقع، فإن تحديد المجالات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية يسهم في تشخيص الفجوة، كما أن تطوير استراتيجية لنظم المعلومات الإدارية يبنى على حاجة الوزارة، حيث إن الاستراتيجية تسعى إلى استثمار الموارد المتاحة، ومقدرات الأفراد بأسلوب كفؤ وفعال، وتوظيفها للقيام بالوظائف الإدارية التي يمارسها القياديون، وتوجيه الموارد المتاحة، ومواجهة التطورات والتغيرات والمستجدات في البيئة التربوية، واستثمار الفرص التنافسية المستقبلية للقيادة التربوية، والموارد البشرية، والعمليات،والمخرجات، والخدمات التربوية. حيث إن نجاح العملية التربوية يعتمد على تقديم خدمات تربوية مناسبة لمواجهة احتياجات الموظفين، والمتعاملين مع التركيز على التخطيط والتقييم كوسيلتين للتطوير والتجديد.

الخطوة الثانية : مراحل بناء الاستراتيجية:

تكونت الاستراتيجية المقدمة من خمس مراحل هي :

١- التخطيط للتخطيط.

٢- تحليل الأبعاد البيئية.

٣- وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا.

٤- وضع البرامج وتنفيذها.

٥- تقييم الإستراتيجية وفاعليتها.

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط:

يعد التخطيط الاستراتيجي موجها أساسيا لنجاح مراحل الاستراتيجية، ويبدأ بإعداد فاعل للتخطيط؛ الأمر الذي يساعد في جعل الخطوات تسير بيسر وسهولة، ويعني التخطيط بإدراك نظم المعلومات الإدارية ومجالاتها من المعنيين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، كما يعمل التخطيط على توليد الرغبة المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الالتزام به خصوصا من الفئة القيادية في المراكز المتقدمة في الوزارة. وتتضمن هذه المرحلة خطوات عدة يمكن إبرازها على النحو التالي:

- تحديد وتعريف فريق التخطيط: لا يستطيع أي قائد أن يدير العمل بمفرده مهما كانت مقدراته وإمكاناته، فهو بحاجة إلى فريق يعمل معه، يتم اختياره بدقة وعناية عبر إجراء المقابلات والاختبارات التي تكشف عن مقدراتهم، واستعداداتهم الشخصية، والوظيفية باعتبار أن كلاً منهم خبير، وعلى دراية ووعي بمهام المؤسسة التربوية، ويقع على عاتق الفريق تطبيق الاستراتيجية المقترحة عند البدء بتفعيلها، والعمل بها، مع الأخذ بعين الاعتبار- عند بناء فريق التخطيط - عددا من الأمور من أهمها: إدراك الانجازات المتوقعة، وامتلاك أعضاء الفريق منظومة قيمية وأخلاقية، تتيح لهم تقبلهم من الآخرين، والتعاون معهم، وبناء جسور من الثقة فيما بينهم وبين العاملين معهم وذلك من أجل تزويد الفريق بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط، هذا بالإضافة إلى أن التناغم بين أعضاء الفريق ودرجة الثقة بينهم يعمل على الارتقاء بمستوى التعاون، وزيادة مستوى الإنجاز وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة إشراكهم في عملية التخطيط أيضا.

- اختيار قائد الفريق: لا بد أن يكون قائد الفريق على درجة عالية من الدقة والشفافية، بحيث يتم الاختيار بطريقة موضوعية وعقلانية، وبناء على مقدرات الفرد ومهاراته. ومن أبرزها مقدرته على صناعة القرارات واتخاذها، واحترام الرأي الآخر، والخبرة الوظيفية، والإحساس بهم وبمشاعرهم. ويجب أن يكون قائد الفريق صاحب رسالة ويمتلك رؤية، وقادر على إدارة عملية التغيير، ولديه أهداف وغايات سامية وطموحة.

– عقد الورش والدورات التدريبية: يجب التأكيد على الاهتمام بعقد الورش والدورات التدريبية لأعضاء الفريق، وتبصيرهم بنظم المعلومات الإدارية، ومدى الحاجة إليها وأهميتها في القيام بالوظائف الإدارية. وقد يكون ذلك من خلال مدربين مهرة، وخبراء متخصصين في هذا المجال.

– وجود قاعدة بيانات: من مستلزمات عملية التخطيط وجود قاعدة بيانات تعتبر مرتكزا أساسيا، وعنصرا هاما من عناصر التخطيط الناجح والفاعل، تستند إلى الخبرات المعاشة، والمعارف التي تم إنتاجها، مع ضرورة توفر معلومات كافية عن القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في حقل التربية والتعليم، والتي من شأنها أن تساعد في صياغة خطط الوزارة وبرامجها، والمديريات التابعة لها، مع التركيز على فهم واستيعاب السياسة التربوية وفلسفة التربية والأهداف التربوية.

– الفترة الزمنية والمكان ومصادر التمويل: من الأهمية بمكان الأخذ بالاعتبار المدة الزمنية التي تستغرقها عملية التخطيط، ومكان انعقاد الجلسات، ودراسة كلفة التخطيط قبل البدء به، والبحث عن مصادر التمويل المتاحة.

ويطلق على هذه المرحلة مقدمات التخطيط، لأنها تتضمن أنشطة ما قبل التخطيط، إذ يتطلب القيام بعميلة التخطيط الاستعداد التام، وتهيئة كافة المعنيين، ورفع درجة استعدادهم لما يترتب على العملية التخطيطية من إجراءات ونشاطات. وبما أن هدف الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة تطوير نظم المعلومات الإدارية، فقد تم مسح واقع نظم المعلومات، وتبين أن درجة استخدامها متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوة بين الواقع والمأمول؛ لذا كان لابد من وجود قناعة بأهمية عملية التخطيط من الفريق، وأن يتولد لديهم الإحساس المشترك بضرورة تبني استراتيجية مناسبة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في الوزارة ومديريات التربية والتعليم.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية (البيئتين الداخلية والخارجية):

تقسم البيئة إلى بيئة داخلية، وبيئة خارجية، وترتبط مقدرة المؤسسة التربوية على تطوير نظم المعلومات الإدارية بالتفاعل المستمر بين هاتين البيئتين،إذ تمثل البيئة الداخلية مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تخضع لسيطرة الوزارة والمديريات، ويمكن التحكم بها، وتتم عملية

التحليل للبيئة الداخلية بتقييم مجالات نظم المعلومات الإدارية، ودرجة تأثير هذه المجالات على عمل الوزارة والمديريات ضمن مؤشرات الأداء الرئيسة في المجالات الوظيفية والإدارية المتمثلة بالقيادة، وإدارة الموارد البشرية، والخدمات المقدمة. كما وتهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في هذه المجالات، وقياس مدى مقدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة التربوية، والتي من شأنها أن تدعم أو تحد من تحقيق رؤية الوزارة.

أما تعرف الظروف المحيطة بالوزارة وطبيعة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي فهو أمر في غاية الأهمية، وهذا ما يعرف بالبيئة الخارجية، إذ تتضمن بيئة المجتمع المحلي وبيئة المجتمع العالمي، ويجب الاستفادة مما تتضمنه كل منهما من عوامل إيجابية، من شأنها مساعدة الوزارة في تحقيق رؤيتها، وتمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالوزارة والمديريات، وتؤثر في أدائها لوظائفها، ولا تخضع لسيطرتها مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية، ويفيد هذا التحليل في صياغة الأهداف المرجو تحقيقها، وتحديد الفرص، وتوجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها، كما تساهم في تحديد وتعرف التهديدات التي قد تواجه المؤسسة وتؤثر سلبا على أدائها، وترى العارف (٢٠٠١) أن تحليل البيئة الخارجية يتضمن :

- البيئة الاقتصادية: وتشير إلى خصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة التربوية وعناصره.
- البيئة الاجتماعية: وتشير إلى القيم والممارسات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة.
- البيئة التكنولوجية: وتتمثل في التغيرات والتطورات والتقنيات الحديثة كالحاسبات والإنترنت.
- البيئة السياسية والتشريعية: إذ لا تعمل المؤسسات التربوية بمعزل عما يحدث سياسيا، وكذلك تتأثر بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي.
- البيئة الطبيعية: وتتمثل في طبيعة المناخ والأحوال الجوية والموارد الطبيعية المتاحة.
- البيئة الثقافية: إذ تؤثر الثقافة بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على مقدرة المؤسسة التربوية في التفاعل مع مختلف المجتمعات.

ويرمى التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية إلى تمكين المؤسسة التربوية من فهم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها، وتحديد أفضل الطرق للاستجابة للمتغيرات والمستجدات، واستغلالها وتوجيهها للارتقاء بإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتطور، كما أن هذا التحليل يفيد في تشخيص المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الوزارة.

ويعد أنموذج "سوات"(SWOT) والذي قام بتصميمه كونتز وهيرتش Koontz & Weihrch من النماذج شائعة الاستخدام في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، والفرص المتاحة التي يجب تفعيلها، والإفادة منها، والتهديدات التي يجب التصدي لها ومواجهتها. ويمتاز هذا الأنموذج بالعمق والوضوح والمرونة والفاعلية، أما اللفظة (SWOT) فهي تشير إلى الكلمات التالية :

- نقاط القوة Strengths.
- نقاط الضعف Weaknesses.
- الفرص المتاحة Opportunities.
- التهديدات والمخاطر Threats.

ويهدف هذا الأنموذج في التحليل إلى تحسين نوعية القرارات المطلوب صناعتها؛ فالقيادة الناجحة وعلى مختلف المستويات يجب أن تأخذ بالاعتبار الأبعاد المحيطة بصناعة القرارات من خلال تعرف ظروف صانعي القرارات، ووجود خطوط اتصال وبكافة الاتجاهات سواء أكان ذلك داخل الوزارة، أم داخل المديريات، أم بين الوزارة، والمديريات، والإدارات، والأقسام التابعة لها، وينبثق عن هذا الأنموذج أربعة أبدال استراتيجية يمكن إبرازها على النحو الآتي :

- استراتيجية عناصر القوة والفرص المتاحة O/S.
- استراتيجية عناصر القوة والمخاطر المحتملة T/S.
- استراتيجية عناصر الضعف والفرص المتاحة O/W.
- استراتيجية عناصر الضعف والمخاطر المحتملة T/W.

وتسهم هذه الاستراتيجيات في إحداث نقلة نوعية في عمليات التخطيط، وفي العمل على تطوير الإدارة التربوية في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها من خلال حل

المشاكل التربوية وصناعة القرارات العقلانية الرشيدة، وتحقيق الاستثمار الأمثــل للمــوارد والإمكانات المتاحة، وسيتم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وبالاستفادة مما ورد في دراسة (المعايطة، ٢٠٠٦) ، وما أشارت له الطائي (٢٠٠٥) في معرض حديثها عن تحليل الأبعاد البيئية للمؤسسات وعلى النحو التالي :

نقاط القوة

أما نقاط القوة بالبيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم والمــديريات التابعــة لهــا فــيمكن توضيحها فيما يلي:

ـ دأبت الوزارة على انتهاج عدد من الخطط التطويرية والإجرائية، والتي تتــضمن التطــوير التربوي وفي شتى المجالات، وقد تلقى هناك اهتماما بنظم المعلومات، كمــا أن هــذه الخطــط والبرامج المتعلقة بها تستجيب للمستجدات والتطورات والتعقيدات بقدر معين.

ـ دعم الوزارة وعلى أعلى المستويات للبرامج والخطط التربوية والتزامها بتنفيذها، والتعــديل عليها كلما تطلب الأمر ذلك.

ـ تفويض الصلاحيات وخصوصا للعاملين في مديريات التربية والتعلــيم، والتركيــز علــى لا مركزية التنفيذ.

ـ إمكانية استقطاب الكفاءات والخبرات والمتخصصين في المجال التربوي، والاستفادة منهم في تدريب العاملين، وإمكانية الاستفادة من البرامج العالمية في مجال التطوير التربوي، والتي مــن شانها تدريب العاملين، وتمكينهم وزيادة كفاءتهم وتطوير خبراتهم.

ـ توفير البرامج والورش التدريبية اللازمة للموارد البشرية لاستخدام نظم المعلومات، ومتابعة تفعيلها وتوظيفها أثناء قيامهم بأعمالهم.

ـ وجود الكفاءات البشرية المتخصصة والمدربة، والتي تمتلك الرؤية التي تمكــنهم مــن أداء أعمالهم، وتطوير أنفسهم، والارتقاء بمستواهم الوظيفي.

نقاط الضعف

أما بالنسبة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها فيمكن الإشارة إلى عدد من النقاط في هذا المجال أهمها:

- عدم وجود رؤية تربوية واضحة ومشتركة ومفهومة من جميع العاملين في المؤسسات التربوية، وتركز على جميع جوانب العملية التربوية.

- عدم مراجعة التشريعات التربوية وتحديثها باستمرار لاستيعاب المستجدات والتجديدات التربوية.

- الافتقار إلى العمل المؤسسي والمهني، وضعف التنسيق بين العاملين أنفسهم وبين المؤسسات التربوية، وخاصة بين الوزارة ومديرياتها، وبالذات في مجال نظم المعلومات.

- عدم الاستقرار في الهياكل التنظيمية والتغيير المستمر في القيادات التربوية، وعدم إتاحة الفرصة لهم في كثير من الأحيان لتنفيذ البرامج التربوية المتضمنة في خططهم.

- ضعف التنسيق مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى ومراكز البحوث والتدريب في إطار تنمية الموارد البشرية.

- ضعف قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين القياديين والعاملين معهم على وجه الخصوص، وعدم فعالية وكفاءة نظم الاتصالات في المؤسسات التربوية.

- عدم وجود نظم معلوماتية متكاملة وحديثة ودقيقة لاعتمادها في إعداد الخطط والبرامج والاستراتيجيات، وعدم صيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تلك النظم لإدارية، وعدم الحفاظ عليها وإدامتها.

- ضعف التخطيط التشاركي ما بين المؤسسات التربوية والمؤسسات الاجتماعية الأخرى المزاملة.

- عدم وجود مراكز بحوث ودراسات كافية تعنى بتطوير نظم المعلومات الإدارية، وعدم توفر المخصصات المالية اللازمة لذلك.

- عدم وجود ثقافة مجتمعية بنظم المعلومات الإدارية وداعمة لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها.

- عدم توثيق الخبرات التعليمية المكتسبة، والمتعلقة بنظم المعلومات الإدارية ونشرها من خلال الالتحاق بالدورات والبرامج والمشاغل التدريبية، والتي يلتحق بها العاملين.

- مقاومة بعض القياديين للتغيير، وخاصة من ذوي الخدمات العالية، وعدم الرغبة في التجديد والنزوع إلى الماضي والمألوف، والمركزية وعدم تفويض الصلاحيات.

- ضعف الاستفادة من الإمكانات التكنولوجية المتوفرة مثل خدمات الانترنت والبريد الالكتروني، وضعف التأهيل التكنولوجي للموارد البشرية.

الفرص المتاحة

من الفرص المتاحة المتضمنة في البيئة الخارجية لوزارة التربية والتعليم ما يلي:

- الإدراك المجتمعي والعالمي لأهمية نظم المعلومات الإدارية في ظل المستجدات والتطورات التكنولوجية، واثر ذلك على مختلف مجالات العمل في الوزارة.
- التقدم التكنولوجي العالمي، وتوفر نظم معلومات حديثة ومتقدمة.
- اعتماد وزارة التربية والتعليم على الأساليب الحديثة في العمل، والتركيز على المهارات والاتجاهات والتفكير الناقد والبحث والاستقصاء.
- التجارب العالمية الناجحة في مجال نظم المعلومات الإدارية، والاطلاع عليها، والاستفادة منها بهدف تطوير العمل، وتحسين المخرجات التربوية عموما.
- الدعم الحكومي الواضح والملموس لوزارة التربية والتعليم، والاهتمام البالغ بالتربية والتعليم وعلى أعلى المستويات، وتوفير التسهيلات اللازمة، والتأكيد على الدور الفاعل للنظام التربوي في بناء الكفايات الأردنية المتميزة، والقادرة على المنافسة محليا وعربيا ودوليا.
- التركيز على عملية التطوير التربوي والاهتمام البالغ بها، ورصد المخصصات المالية اللازمة لذلك.
- مشاركة القطاع التربوي في شتى المجالات وعلى مختلف المستويات سواء أكان ذلك في المجال الاقتصادي، أم في المجال الاجتماعي والسياسي وغير ذلك.
- التركيز على تنمية الموارد والكوادر البشرية مهنيا، وإيلاء ذلك الأهمية القصوى، وتوفير الدعم اللازم، والتواصل معهم في سبيل الارتقاء بمستواهم، وتحسين مؤشرات الأداء لديهم.
- توفر البرامج التدريبية وبكثافة، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإلحاق الكوادر البشرية التربوية بتلك البرامج مثل دورات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، وبرنامج إنتل التعليم للمستقبل.

التهديدات والمخاطر

تتضمن البيئية الخارجية لوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها عددا من التهديدات والمخاطر يمكن إجمالها بالاتي:

- التغيرات والتطورات المتسارعة في مجال نظم المعلومات محلياً وعربياً وعالمياً، وعدم إمكانية مجاراتها ومواكبتها واستغلالها بطريقة مثلى.

– التشريعات التربوية، والتي تقف احياناً كعائق في بناء شراكات حقيقية مع الأطراف المعنية بتطوير نظم المعلومات الإدارية، أو نحو التكيف السريع مع التطورات والمستجدات في مجال نظم المعلومات الإدارية.

– عدم المقدرة على توفير الموارد المالية اللازمة والمستدامة للخطط والبرامج المتعلقة بتطوير نظم المعلومات الإدارية، وعدم إدراجها ضمن القرارات العامة للدولة.

– قلة التنسيق مع المجتمع المحلي وعدم تفاعله في كثير من الأحيان مع الخطط والبرامج التي تقدمها المؤسسات التربوية.

– تسرب الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة وذلك لحصولها على امتيازات قد يكون من الصعب توفيرها في كثير من الأحيان محلياً بسبب ضعف الإمكانات المالية، أو عدم توفير جو من الراحة، أو عدم وجود بيئة عمل مناسبة، أو عدم القدرة على تلبية الطموحات والتوقعات المنشودة.

– ضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية والقطاعات والوزارات الأخرى، وخاصة في مجال نظم المعلومات، وعدم المقدرة على توفير شبكة من الربط الالكتروني بين تلك المؤسسات؛ الأمر الذي قد يحد من التنمية البشرية والاجتماعية، وخاصة في مجال تبادل المعلومات.

– الثقافة السائدة في المجتمع، والتي تلقي في كثير من الأحيان بآثارها السلبية على المؤسسات التربوية، وعدم توعية المجتمع بنظم المعلومات الإدارية، وأهمية تطويرها، ودرجة مساهمتها في بناء المؤسسات ونموها ورقيها وتطورها، وقد تؤثر بعض التغيرات في الثقافة المجتمعية سلباً على إدارة المؤسسات التربوية كالواسطة، والمحسوبية، وتولي المراكز القيادية المتقدمة خلافا للأسس والمعايير الموضوعية، والتي تحول دون وضع الرجل المناسب في المكان الناسب؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الثقة بين العاملين من جهة، وبينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها من جهة أخرى.

– الافتقار إلى وجود سياسات تربوية مستقرة لا تتغير بتغير الأشخاص أو المراكز، حيث تكون مسيرة العمل متواصلة، ويكون البناء بشكل متراكم، والاستفادة من الانجازات المتحققة والجهود المبذولة عالية.

– الظروف الطارئة والأزمات التي تواجهها المؤسسات التربوية، والتي تحد من أداء العاملين، وتقلل من كفاءة نظم المعلومات الإدارية التربوية كالتزايد المفاجئ في إعداد الطلبة

بسبب الهجرات القسرية، أو انخفاض مستوى الثقة بـأداء الجهـاز التربـوي، أو انحـدار المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين في المؤسسات التربوية.

إن نجاح تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعـة لها يعتمد- وبصورة أساسية- على دقة المعلومات المتوافرة، وموثوقية مصادرها وتنوعها، لأن التحليل يجب أن يبني على معارف وحقائق، وليس على توقعـات وتكهنـات، وإدراك للواقـع والإمكانات، والموارد المتاحة، والتنبؤ بالمخاطر والتهديدات التي قد تحدث؛ الأمر الذي يـساعد على تفعيل الاستراتيجية المقترحة بالوجهة الصحيحة. ولذا فيمكن الاستفادة من تحليل الأبعـاد البيئية في استثمار الفرص المتاحة، والحد من المخاطر والتهديدات مـن أجـل تطـوير نظـم المعلومات الإدارية، بحيث يمكن استخدام عناصر القوة لتحقيق أقصى إفادة ممكنة من الفـرص المتاحة، وتجنب أثار نقاط الضعف، وتجنب الآثار السلبية للمخـاطر والتهديـدات المحتملـة. ويمكن تمثيل أنموذج SWOT لتحليل الأبعاد البيئية بالشكل رقم (١٩) التالي:

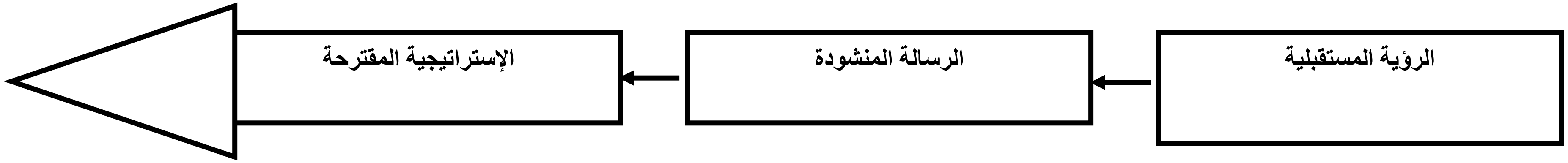
البيئة الداخلية

نقاط القوة

- الخطط التطويرية والإجرائية.
- دعم الوزارة للخطط والبرامج.
- تفويض الصلاحيات.
- استقطاب الكفاءات والخبرات.
- الدورات والورش التدريبية.
- الكفاءات البشرية المتخصصة والمدربة.

نقاط الضعف

- عدم وجود رؤية واضحة ومشتركة.
- عدم صيانة الوسائل التكنولوجية.
- عدم تجديد التشريعات التربوية.
- ضعف التخطيط التشاركي.
- الافتقار إلى العمل المؤسسي والمهني.
- عدم وجود مراكز بحوث ودراسات.
- عدم استقرار الهياكل التنظيمية.
- عدم وجود ثقافة مجتمعية.
- ضعف التنسيق مع المؤسسات الاجتماعية.
- عدم وجود نظم معلوماتية متكاملة.
- ضعف قنوات الاتصال.
- عدم توثيق ونشر الخبرات المعاشة.



البيئة الخارجية

الفرص المتاحة

- الإدراك المجتمعي والعالمي لأهمية نظم المعلومات.
- التقدم التكنولوجي.
- توفر البرامج التدريبية.
- الانفتاح على العالم الخارجي.
- الدعم الحكومي.
- المشاركة في شتى المجالس.
- الأساليب الحديثة في العمل.
- تنمية الموارد والكوادر.
- الاهتمام بالتطوير التربوي.
- التطورات التكنولوجية العالمية.

التهديدات والمخاطر

- التغيرات والمستجدات.
- ضعف الكفاءات البشرية.
- قلة التنسيق مع المجتمع المحلي.
- تسرب الكفاءات البشرية.
- ضعف التنسيق مع المؤسسات المزاملة.
- عدم توفر الإمكانات المالية.
- الثقافة السائدة في المجتمع.

شكل رقم (١٩) أنموذج SWOT لتحليل الأبعاد البيئية

المرحلة الثالثة : وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا

تأتي هذه المرحلة امتدادا للمراحل السابقة والمتمثلة، بتحليل أبعاد البيئتين الداخلية والخارجية، وما تضمنتها من نقاط قوة وضعف، وكذلك الفرص المتاحة، والمخاطر والتهديدات التي تعمل في إطارهما وزارة التربية والتعليم، مع مترتبات ذلك من علاقات وارتباطات مع المجتمع المحلي، والثقافة المنظمية، والتي تساهم- وبفاعلية- في صياغة الاستراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية، بحيث تتضمن الاستراتيجية الرؤية، والرسالة، والغايات، والأهداف، وخطط العمل، وتعطي مؤشرات حقيقية وواقعية عن الفرص المتاحة، والمخاطر والتهديدات، ونواحي القوة والضعف، والتي يمكن أن تترجم إلى واقع عملي يمارس ضمن إطار المقدرات والطاقات والكفاءات والمهارات للعاملين في المؤسسات التربوية.

وهناك عدد من الاعتبارات يجب أخذها بالحسبان لضمان نجاح مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط والصياغة الإجرائية لها، ويمكن إجمال تلك الاعتبارات فيما يلي:

- أن تتضمن الاستراتيجيات إطاراً مستقبلياً، ومقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية: بمعنى توقع الأحداث قبل وقوعها.

- التركيز على النواحي الإبداعية عند وضع الاستراتيجية، وأن يطلق العنان للتفكير، بحيث يصبح لدى المؤسسة التربوية مجموعة من الأبدال، على أن تكون الأفكار والابدال واقعية، وهناك إمكانية لتنفيذها وترجمتها على أرض الواقع.

- أن يراعى عند وضع الاستراتيجية التركيز على تنمية المقدرة على التفكير، والتحليل، والاستقصاء، والاستدلال، وحل المشكلات، وكذلك المقدرة على إدراك العلاقات بين المتغيرات التربوية.

وتشتمل هذه المرحلة على أربعة عناصر هامة هي :

١. الرؤية:

تشير الرؤية في المؤسسة التربوية إلى الفكرة العامة ذات المضمون الفلسفي، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر الشعور بالثقة والولاء والانتماء، وتعد حلم المنظمة الذي لم يتحقق بعد، فالرؤية تبدأ باستشراف المستقبل الذي تطمح الوزارة لبلوغه من خلال سعيها لتفعيل استراتيجية نظم المعلومات الإدارية، مع الأخذ بالاعتبار ظروف الحاضر والتوقعات المستقبلية، وهي ترتبط بشكل وثيق برسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها ، إذ تعد - بحق - المحرك الرئيس لتنفيذ أهداف الاستراتيجية والبرامج والخطط وعلى مختلف المستويات.

ويمكن وصف الرؤية على أنها إدراك ذكي للمستقبل، وحلم يؤمل تحقيقه خلال فترة معينة من الزمن. والرؤية ضرورية لتوجيه عمل المنظمة، والارتقاء بمستواها بحيث يصبح لديها مقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.

فالرؤية إدراك ذكي ومتكامل للمعتقدات والقيم والأهداف والمرامي، وهي البوصلة الداخلية للإنسان والمؤسسة كما وصفها الطويل في إحدى محاضراته، وأمر لازم وضرورة ملحة لكل منهما، وهي بمثابة إعلان ملهم لحلم ملزم، مصحوب بسيناريو واضح عن كيفية تحقيق ذلك الحلم، وهي محاولة مهيكلة للتعامل مع رسالة النظام المنسجمة مع منظومة القيم التي يعيشها ذلك النظام، وهي صورة ذهنية فعالة، تركز على تحويل العمل إلى نشاطات استراتيجية، وتتطلب تضافر الجهود وتفاعل القيادة التربوية مع فريق التخطيط والعاملين في الوزارة والمديريات والمجتمع المحلي، وكافة الأطراف المعنية بما فيهم الطالب مقصد العملية التعليمية التعلمية ومحورها الأول.

وتسعى الرؤية المؤملة من تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية إلى الوصول إلى مستوى تكون فيه تلك النظم متاحة للجميع، وتتضمن معلومات دقيقة ومرنة ومتجددة، بحيث تعمل على النهوض بمستوى التنظيم، وتتيح للعاملين استشراف المستقبل، وإتاحة الفرصة لصانعي القرارات ومتخذيها للعمل ضمن بيئة مؤسسية طموحة وآمنة، مع التركيز على البحث والتطوير والتدريب خصوصا إذا أدركنا أن الرؤية تمثل المرجعية التي من خلالها ينطلق العمل، وتزود بالآلية لكيفية الوصول إلى الغايات المنشودة، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالقيم الراسخة، والمتضمنة في استراتيجيات المؤسسة. لذا على الوزارة امتلاك رؤية نابعة من قيم وحضارة وفلسفة المجتمع الذي تعمل فيه، وحتى تكون الرؤية واقعية وفعالة يجب أن تكون مفعمة بقيم العاملين والمؤسسة على حد سواء.

٢. الرسالة:

تعبر رسالة المؤسسة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية التي أنيطت بها المؤسسة التربوية، وغالباً ما تتضمن الرسالة قيماً أو غرضاً أخلاقياً متينا، فالرؤية والرسالة معاً تعتدان مسعى للعاملين في المؤسسة، وهدفاً منشوداً لهم، وقد تكون الرؤية والرسالة غامضتين في المفهوم والتصور كما يرى لومبي (Lumby , 2002)، ولكن

– ولكونهما عنصرين هامين في الإدارة –يجب أن تتسما بالوضوح التام، وعلى كل مؤسسة امتلاك رؤية ورسالة تشاركية، مع الاهتمام بالقيم المؤسسية والمجتمعية لتضمينها في رؤية المؤسسة ورسالتها. وتشير الرسالة إلى المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وأهدافها العامة، والتي تعبر عن توقعات الآخرين منها، ووظائفها الرئيسة، والأعمال التي تقوم بها وآلية تنفيذها، فهي بمثابة صياغة للوظائف بطريقة أخرى، وتؤكد على رؤية المؤسسة، ووحدة الهدف لجميع العاملين، وتحدد مجالات العمل، والاستراتيجيات التي تتبعها.

وتتميز المؤسسات عن بعضها البعض بوجود رسالة وأهداف وغايات، وعادة ما تصاغ الخطط والبرامج بناء على ما جاء في رسالة المؤسسة، ولا تتشكل الرسالة من فراغ، وإنما تتكون عبر جلسات من العصف الذهني والحوارات والمناقشات يشارك فيها جميع العاملين، والذين ترتبط طبيعة عملهم بنظم المعلومات الإدارية عند صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بها.

وترى العارف (٢٠٠١) أن وجود أية مؤسسة يرتبط برسالة معينة تسعى لبلوغها، على أن تكون الرسالة واضحة ومحددة وقابلة للتطوير، وتتضمن الإجابة عن العديد من الأسئلة والاستفسارات، والتي من أهمها: ما الوظائف التي تقوم بها المؤسسة؟ من المستفيدون من هذه الوظائف؟ كيف سيتم القيام بالوظائف والأعمال؟ ما الغاية من وجود المؤسسة؟ كما أشارت العارف إلى أن خصائص الرسالة الفاعلة هي :

- أن تكون مختصرة قدر الإمكان.
- أن تحدد بوضوح مجالات العمل.
- أن تحدد منتجات المؤسسة والفئة المستهدفة.
- أن تحدد كيفية إشباع حاجات المستفيدين.
- أن تحدد سبب وجود المؤسسة.
- أن تحدد القوى الدافعة في المؤسسة.

فالرسالة هي الفكر الذي يميز المؤسسة عن غيرها، وهي الموجه لكافة ممارسات المؤسسة، والركيزة الأساسية التي تبنى عليها، وتحدد غرض المؤسسة بينما. الرؤية تصف مستقبل المؤسسة.

٣. الغايات والأهداف:

تتضمن الأهداف والغايات نقطة محورية في التخطيط، ووضع البرامج وتنفيذها، وصناعة القرارات في المؤسسة، وتحديد مراكز المسؤولية في شتى المستويات الإدارية، ويساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات أداء مرغوبة، وتحويل التوقعات والطموحات إلى واقع ملموس.

ولا بد للمؤسسات التربوية من أهداف استراتيجية تنبثق منها مجموعة الأهداف العامة، ويتمثل الهدف الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الدقيقة في الوقت الملائم لصناعة القرار الإداري الرشيد، مع تطوير التنمية المهنية للعاملين في مجال نظم المعلومات، على أن تتميز الأهداف بالواقعية والمرونة والقابلية للتطبيق وإمكانية القياس، وضمن إطار زمني معين، وعلى المؤسسة امتلاك أهداف ذات معايير عالية وتوقعات مرتفعة، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للاطلاع عليها والمشاركة في وضعها.

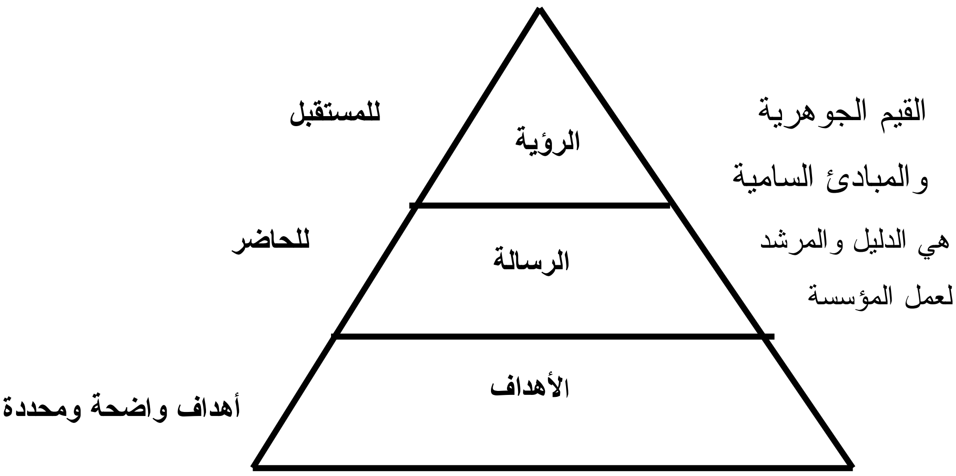
ومن الجدير بالذكر أن الغايات والأهداف تنبع أساساً من رسالة المنظمة، وقد أشار الحملاوي (١٩٩١) إلى أن أهداف المؤسسة يمكن إجمالها في الآتي:

- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
- الأهداف الشخصية وقيم المديرين في الإدارة العليا.
- رسالة المؤسسة.
- الأهداف طويلة المدى.
- الأهداف قصيرة المدى.

والغايات هي أهداف شاملة، تمثل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، أما الأهداف فتعبر عن الوضع أو الحالة المرغوب الوصول إليها. وتشكل الأهداف والغايات أهمية كبرى، ولهما دور بارز في عملية التخطيط، وتعد مرشداً لصناعة القرارات في المؤسسات.

وقد أشار الحملاوي (١٩٩١) إلى مجموعة من المعايير والمواصفات للأهداف حتى تتمكن من تحقيق الفوائد المرجوة وهذه المواصفات هي : الملاءمة – القابلية للقياس – إمكانية التحقيق – القبول – الالتزام – المرونة – الحفز الإيجابي – القابلية للفهم – المشاركة – التكامل.

وهناك علاقة وثيقة ومتينة بين الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم يمكن توضيحها بالـــشكل رقم (٢٠) التالي:



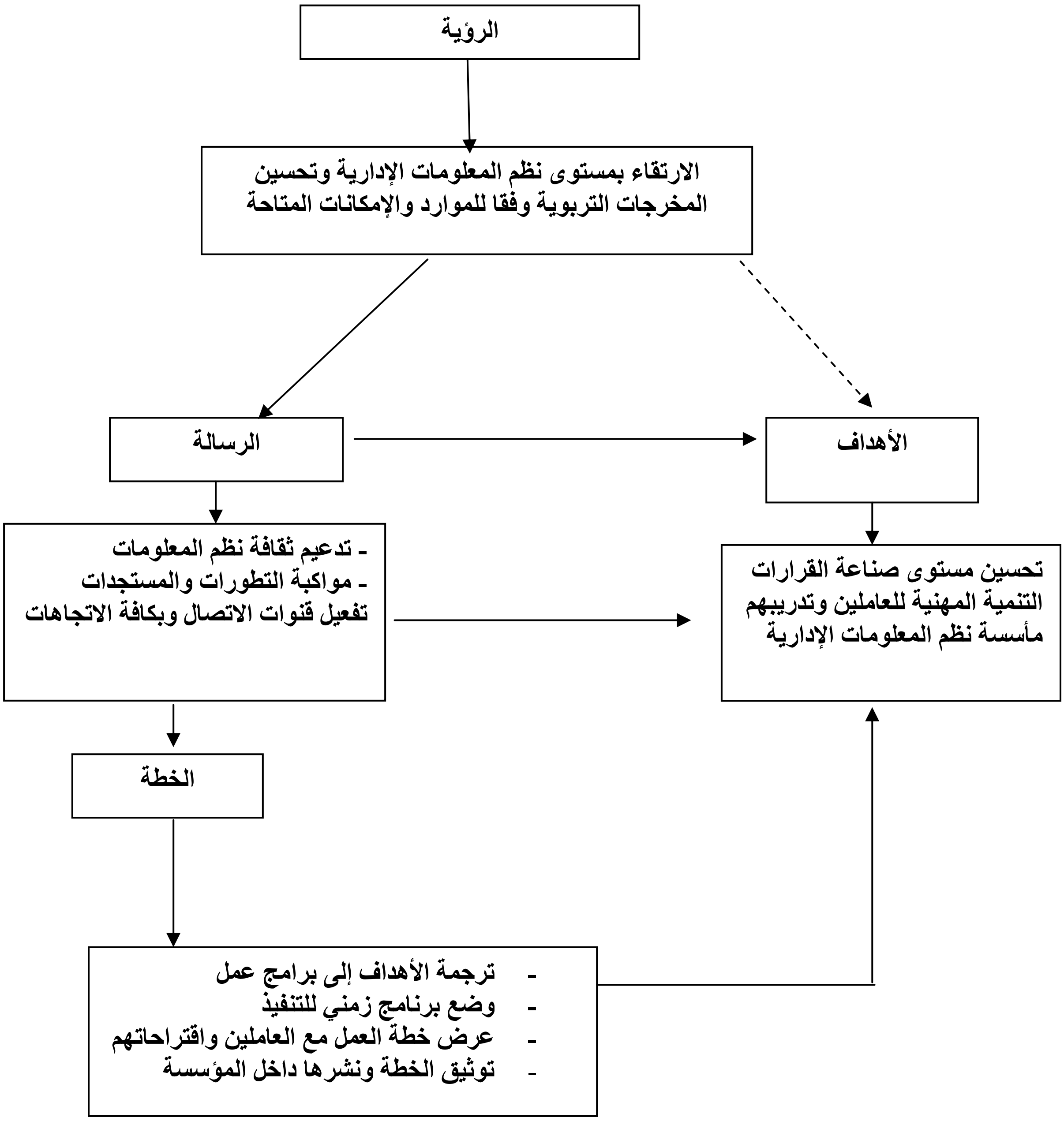
شكل رقم (٢٠) العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف

المصدر :الحملاوي (١٩٩١).

٤. خطة العمل:

وتتضمن الخطة التي يقوم فريق التخطيط بإعدادها مجموعة من التصورات المـــستقبلية، وتحديد الأبدال المقترحة من خلال جلسات العصف الذهني للفريق، مع ضرورة تحديد الأدوار، ووصف الوظائف والمهام، ورصد الأموال اللازمة على أن تكون الخطة مكتوبة وموثقة ومعلنة للجميع، وأن يكون هناك التزام بتنفيذها، وأن يكون من أهدافها جسر الهـــوة بـــين واقـــع نظـــم المعلومات الإدارية والمأمول وترجمة الخطة إلى خطوات إجرائية يسهل تطبيقهـــا علـــى أرض الواقع مع مراعاة البرنامج الزمني للتنفيذ وإعطاء الأولويات بما يتناسب مـــع تحقيـــق النتـــائج المؤمل الوصول إليها.

ويوضح الشكل رقم (٢١) وضع إستراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا.



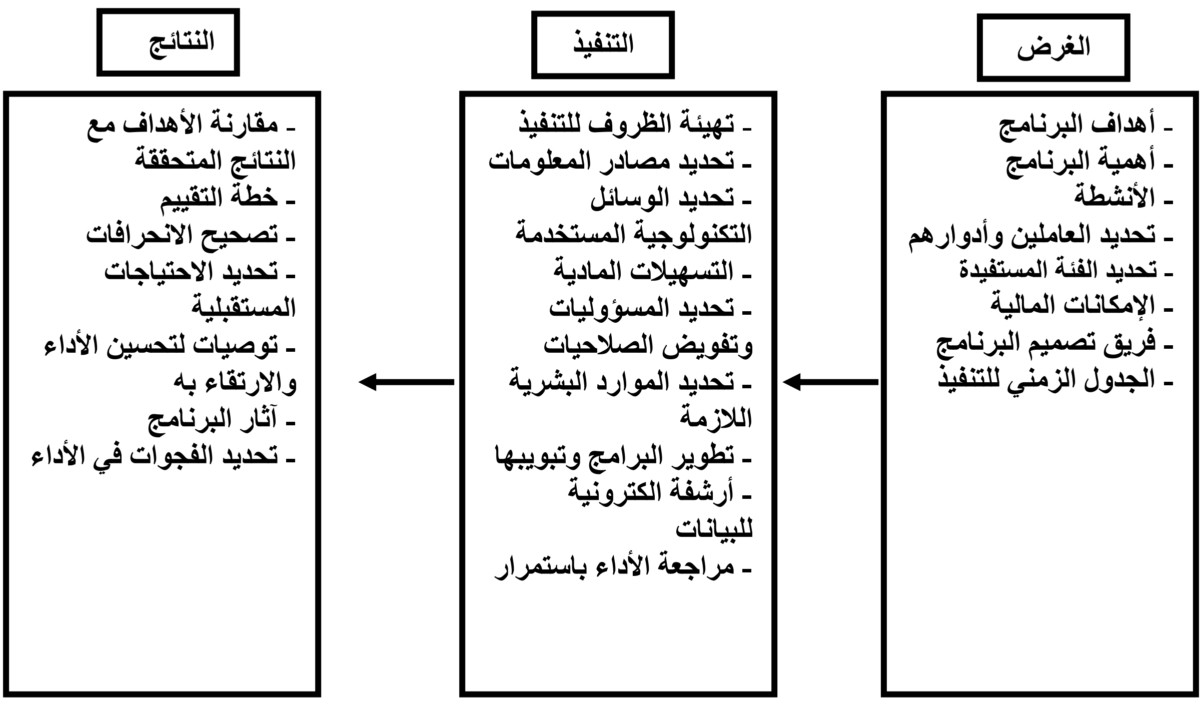
شكل رقم (٢١) وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها

تتضمن هذه المرحلة إعداد البرامج التنفيذية للاستراتيجية وتصميمها، وفي كل مجال من مجالات نظم المعلومات الإدارية، والتي حددتها الدراسة، وبما تتناسب وإمكانات الوزارة ومديريات التربية والتعليم، ومن ثم تنفيذ هذه البرامج وتقييمها بشكل مستمر؛ لذا يجب تحديد أهداف هذه البرامج بدقة وعناية، وفي ضوء الإمكانات المادية والمالية والبشرية، مع تحديد الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الخطة الزمنية للتنفيذ، ومهام العاملين

وأدوارهم في تلك الأنظمة، ووضع الأبدال التنفيذية تحسبا لأية معيقات قد تؤثر على سير البرنامج. وتكمن أهمية هذه المرحلة في مقدرتها على بلورة الطموح والآمال على أرض الواقع، وتلبية المطالب التي وضعتها الإستراتيجية.

ولضمان نجاح هذه المرحلة لا بد من وجود قسم خاص بإدارة نظم المعلومات الإدارية، بحيث يكون الموجه والمحرك الأساس لإدارة نظم المعلومات، ومركز بحث وتطوير، يكون من مهامه دراسة احتياجات الأفراد وتلبيتها وذلك لزيادة كفاءة أداء تلك النظم، وكذلك تحديد الوسائل التكنولوجية المستخدمة، وتزويد الإدارات والمديريات والأقسام بها، وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات، وإعداد البرامج مثل برنامج إنشاء قاعدة بيانات، برنامج التطوير التكنولوجي ونظم المعلومات، برنامج البحث والتطوير، برامج تطبيقية، برامج التقويم والمتابعة. ويمكن توضيح عناصر البرنامج بالشكل رقم (٢٢) التالي:



شكل رقم (٢٢) عناصر وضع البرنامج

المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وبيان درجة فاعليتها

تتضمن هذه المرحلة قياس درجة التقدم في تحقيق الأهداف التي نصت عليها الاستراتيجية وبشكل مستمر، ومدى تحقق رؤية المؤسسة التربوية ورسالتها مع ما تتضمنه هذه المرحلة من تغذية راجعة للحكم على فاعلية الاستراتيجية وصلاحيتها للعمل، ويتم ذلك من خلال الدراسات المسحية، وأدوات جمع البيانات بعد تحكيمها واعتمادها بصورتها النهائية. ويجب الأخذ بالحسبان عددا من الاعتبارات عند تصميم معايير القياس والتقييم مثل: الصدق، والثبات، والموثوقية، وسهولة الاستخدام، وسهولة التصحيح، والتكلفة المادية، والوضوح، والواقعية، وإمكانية التطبيق، وملاءمة أدوات القياس للبيئتين الداخلية والخارجية.

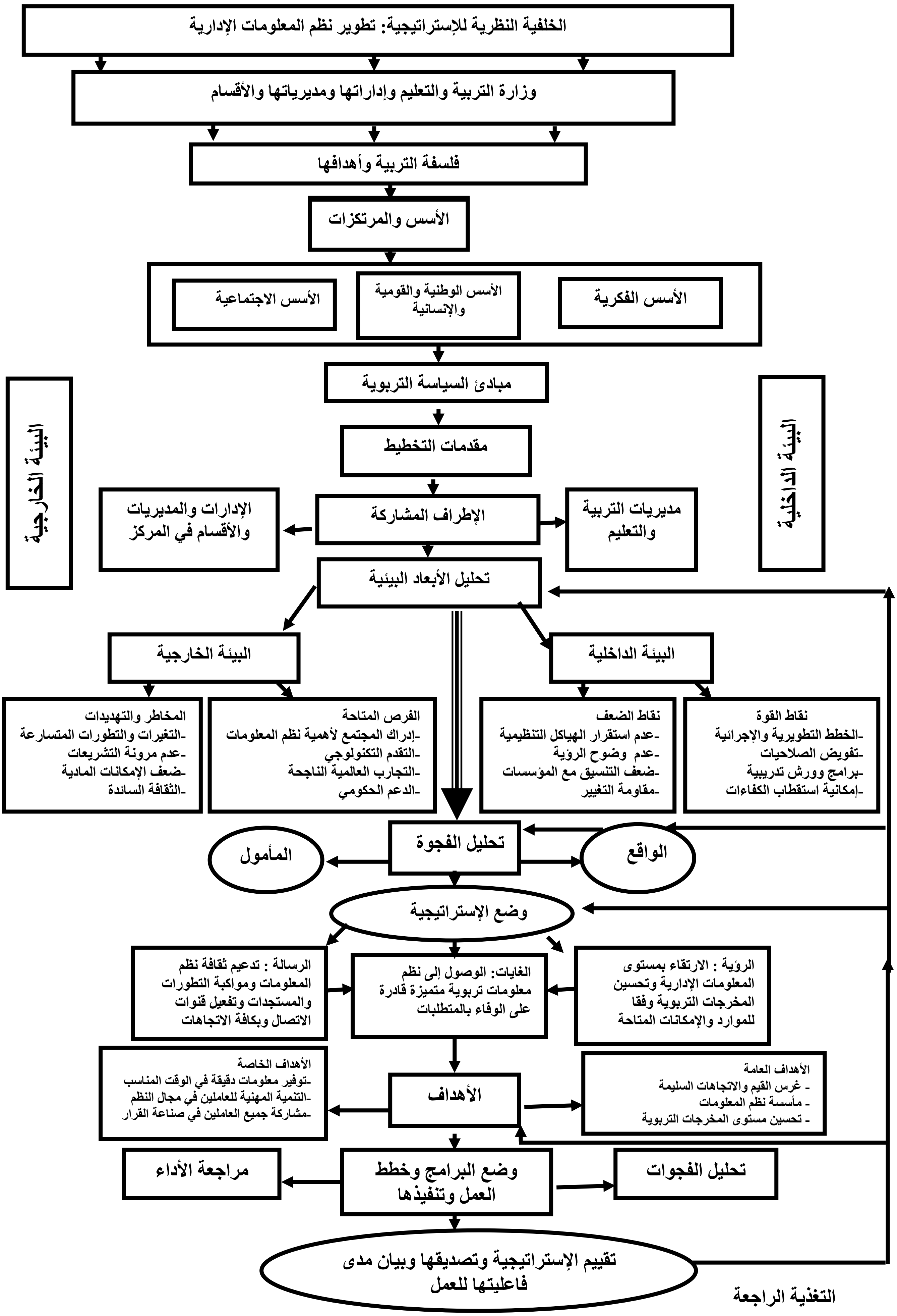
ويتم في هذه المرحلة قياس الجانب الكمي والنوعي لكل من الأداء والنتائج المترتبة عليه باستخدام أدوات قياس يتم من خلالها بيان الواقع، وتكون النتائج على شكل تقارير ومؤشرات أداء فعلية، بحيث يتم مقارنتها مع مستوى الأداء المرغوب فيه : أي تحديد الفجوة بين واقع نظم المعلومات الإداري،ة والنتائج المتحققة مع ما هو مؤمل منها تحقيقه، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس واقع نظم المعلومات ودرجة استخدامها المقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، والذي أشار إلى درجات متوسطة للاستخدام في كافة مجالات أداة قياس واقع نظم المعلومات الإدارية.

وتقاس درجة فاعلية الاستراتيجية عادة برضا العاملين عنها، ورضا المستفيدين أو متلقي الخدمة، وجودة النتائج المتحققة، ومدى وصولها إلى المستوى المرغوب. وهناك عدد من المؤشرات يمكن التعرف من خلالها إلى فاعلية الاستراتيجية وصلاحيتها للعمل. ومن هذه المؤشرات :

- **مدى تحقق الأهداف:** إذا استطاعت الاستراتيجية تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من اجلها فهذا مؤشر على نجاحها.
- **نتائج المسح:** ويتم ذلك من خلال توزيع الاستبانات، وتحليل نتائجها. وعادة ما تكون الاستراتيجية فاعلة إذا كانت النتائج مرتفعة.
- **المراجعة الدورية:** الوقوف على النتائج المترتبة، والتي من خلالها تتم المراجعة الدورية، وتصحيح الانحرافات أولا بأول وخاصة خلال مرحلة العمليات.

- **تحليل الحوادث الحرجة:** وذلك بتحديد الأحداث التي يكون لها آثار سلبية جراء تطبيق الاستراتيجية، وتحديد طرق المعالجة.
- **مواجهة المعيقات وحلها:** قد يواجه تطبيق الاستراتيجية عددا من المعيقات كالنواحي المالية ونقص المهارات، وتكون الاستراتيجية ناجحة إذا استطاعت التغلب على هذه المشاكل وحلها.
- **تحديد الاختصاصات والأدوار:** من أسباب نجاح الاستراتيجية تحديدها لأدوار جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ومسؤولياتها.
- **ملفات الإنجاز:** الاستراتيجية الناجحة تتضمن ملفات للإنجاز، سواء على مستوى الأفراد أم الوحدات الإدارية، بحيث يسهل مراجعتها، وقياس مدى التقدم، والوقوف على جوانب القوة والضعف في الأداء.

وبذلك تكون مراحل بناء الاستراتيجية قد انتهت، بدءاً من مرحلة التخطيط للتخطيط، ومرورا بتحليل الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتعليم بأقسامها ووحداتها الإدارية ومديرياتها، ووضع استراتيجيات التخطيط، والمتضمنة الرؤية والرسالة والأهداف والغايات، ووضع البرامج وتطويرها وانتهاء بمرحلة تقييم الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها، وخطوات بنائها ومراحلها، والتي يشير إليها الشكل رقم (٢٣).



شكل رقم (٢٣) الإستراتيجية المقترحة

اقتراحات التطوير والتحسين

تضمنت أداة الدراسة سؤالا حول الآراء والإقترحات لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم رصد الإجابات وتبويبها وتصنيفها، ويأمل الباحث اطلاع المسؤولين في الوزارة عليها للإفادة منها، وأخذها بعين الاعتبار وهذه الاقتراحات هي :

- تدقيق البيانات قبل عملية الإدخال والمعالجة.
- توفير الحماية الكافية للبيانات المدخلة.
- فتح مواقع الكترونية لكل المؤسسات التربوية التابعة للوزارة.
- تسهيل التواصل الإلكتروني بين المؤسسات التربوية دون قيود تحد من إمكانية انتقال المعلومات، وربط المديريات إلكترونياً بالوزارة.
- تحديث البيانات والمعلومات التي يتم إدخالها للمنظومة وتجديدها أولاً بأول.
- تسهيل انسياب المعلومات وطرق الحصول عليها، وإطلاع المعنيين عليها بيسر وسهولة.
- توفير آلية لتقديم المعلومات بسرعة وفي الوقت المطلوب.
- التركيز على عمليات البحث التربوي من أجل تطوير النظام.
- توسيع مجالات استخدام نظم المعلومات الإدارية لتصل جميع أقسام التربية ومديرياتها.
- اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية في عمل الأقسام والمديريات التابعة للوزارة.
- دراسة الاقتراحات المرسلة للوزارة من الميدان التربوي والاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين للنظام.
- توحيد الإجراءات المتبعة في نظم المعلومات والعمل بمؤسسية.
- المتابعة والتقييم وبشكل دوري للنظام والعاملين فيه.
- أن يكون هناك تنسيق اكبر بين إدارات الوزارة ومديريات التربية والتعليم للحصول على المعلومات خاصة في الأمور التي تحتاج إلى صناعة قرارات واتخاذها.
- إعطاء المزيد من الصلاحيات وتفويضها لمديريات التربية والمدارس التابعة لها.
- عقد دورات وورش تدريبية للعاملين على استخدام وسائل الاتصالات ونظم المعلومات الحديثة.
- ديمومة شبكة الاتصالات وعدم فصلها بين الحين والآخر.

- الابتعاد عن الروتين والحرفية في استخدام وتوصيل المعلومات وعدم تكرارها.
- توفير مركز استشارات فيما يخص نظم المعلومات الإدارية.
- توزيع نشرات توعوية وتثقيفية فيما يتعلق بضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية.
- أن يكون هناك آلية واضحة للحصول على المعلومة وتنظيمها وتعميمها ونشرها.
- وضع برامج معالجة فورية لتعديل البيانات من وقت لآخر.
- أن يركز نظام المعلومات على الإجراءات العملية، وليس الصياغة الإنشائية، وأن يكون النظام قابلا للتطبيق.
- بناء النظام بما يتناسب مع المجتمع وطبيعته وثقافته مع التحديث المستمر له.
- التركيز على المرونة في استخدام النظام والحصول على المعلومة.
- التركيز على المعلومات الأساسية بكل وضوح وشفافية أكبر.
- استغلال إمكانات التكنولوجيا في حدها الأقصى في الاتجاه الإيجابي ومراعاة التوزيع الجغرافي.
- توفير قاعدة بيانات لكل الوحدات الإدارية لتسهيل العمل والإجراءات.
- ضرورة وجود قسم خاص يعنى بنظم المعلومات الإدارية في المديريات والوحدات الإدارية ومركز الوزارة.
- صيانة الأجهزة والوسائل الإلكترونية المستخدمة بشكل دوري ومستمر.
- تثقيف العاملين في الوزارة والمديريات والميدان بنظم المعلومات الإدارية.
- زيادة كفاءة التكنولوجيا المستخدمة بحيث تصبح أسرع وأكثر قدرة على التحمل.
- توفير الدعم المالي والحوافز المادية والمعنوية للعاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.
- غرس الثقة لدى جميع العاملين في حقل التربية والتعليم بأهمية النظام وضرورة تفعيله.
- إدخال أساليب تكنولوجية حديثة قادرة على توفير المعلومات الكافية ويسهل تحديثها وقت الحاجة.
- الربط الإلكتروني بين وزارة التربية والتعليم، وبعض المؤسسات الاجتماعية الأخرى، والتي ترتبط ارتباطا وثيقاً بعمل الوزارة مثل وزارة الصحة والأحوال المدنية.
- تفعيل نظام المساءلة وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في نظم المعلومات.
- الاستفادة من التغذية الراجعة سواء أكانت من مديريات التربية والتعليم، أو من المدارس، واعتمادها من الوزارة.

الخطوة الثالثة: تصديق الاستراتيجية

نظراً لكون منهج هذه الدراسة مسحياً تحليلياً تطويرياً، ولـــيس تجريبيـــاً فقـــد تـــم عـــرض الاستراتيجية المقترحة، والتي تمت الإشارة إليها في الشكل السابق على مجموعة محكمين مـــن ذوي الاختصاص والخبرة في مجال نظم المعلومات الإدارية لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول هذا التصور وفيما يتعلق بالأمور التالية :

-الخطوات والمراحل التي تمر بها الاستراتيجية.

-ترتيب الاستراتيجية من حيث الإجراءات والأولويات.

-مكوناتها وصياغتها اللغوية ومصطلحاتها.

-الإطار العام للاستراتيجية.

-درجة ملاءمة مراحلها والمجالات والفقرات التي تضمنتها.

وبعد تحكيمها واعتمادها بشكلها النهائي يقترح الباحث تقديمها للعمل، للإفادة منها من المهتمين والدارسين وصانعي القرار في مركز وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج وتفسيرها، وفقا لتسلسل أسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

١- ما درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية من حيث (الدقة والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب، والتكنولوجيا المستخدمة) لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها ؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لمجالات نظم المعلومات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين (٣,٣٣- ٣,٥٢)، حيث حصل مجال دقة المعلومات على أعلى متوسط حسابي، وجاء بالمرتبة الثانية مجال التوقيت المناسب للمعلومات، أما مجال وضوح المعلومات فقد حصل على المرتبة الثالثة، وجاء مجال شمولية المعلومات بالمرتبة الرابعة، ومجال مرونة المعلومات بالمرتبة الخامسة، أما مجال التكنولوجيا المستخدمة فقد جاء بالمرتبة السادسة والأخيرة.

ولعل السبب في حصول مجال دقة المعلومات على أعلى المتوسطات يعود إلى ارتكاز القادة التربويين في أدائهم لوظائفهم على القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة، وتقيدهم التام بها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة المقابلة (٢٠٠٣)، والتي أشارت في إحدى نتائجها إلى أن واقع نظم المعلومات الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تتصف بالدقة، وقد حصل هذا المجال على أعلى المتوسطات الحسابية كما هو الحال في الدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بمجال التكنولوجيا المستخدمة وحصوله على أدنى المتوسطات فلعل السبب في ذلك يعود – على

حد تقدير الباحث – إلى نقص الخبرات، وقلة برامج التدريب المتخصصة بنظم المعلومات الإدارية، كما أن معظم القادة التربويين هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة، ويعدون أنفسهم خبراء في المجالات كافة، إلا أنه في الواقع العملي تنقصهم الخبرة الكافية في بعض مجالات العمل، خصوصا فيما يتعلق بالوسائل التكنولوجية المستخدمة، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة الهادي (١٩٨٧)، والتي أشارت إلى عدم دقة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التربوي المعمول به، وعدم حداثتها وذلك بسبب نقص المراجع والدوريات الأساسية، وتقادم مجموعات المواد وعدم حداثتها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم فعالية الخدمات المقدمة، وتدني مستوى الإفادة منها.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي لأداة الدراسة بلغ (٣,٤٣)، وهذا يشير إلى درجة استخدام متوسطة لنظم المعلومات الإدارية، ويفسر ذلك على أن غالبية المعلومات التي يقدمها النظام تكون على شكل مخاطبات رسمية مستندة إلى قوانين وأنظمة ولوائح وتعليمات، ويتم الالتزام بها، وبالتالي يستلزم من مستخدمي النظام الحرص والتقيد التام في التعامل مع المعلومات من أجل تجنب الوقوع في الخطأ وتحمل المسؤولية.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة ومناقشة كل مجال على حدة يمكن الإشارة إلى الآتي:

- **مجال دقة المعلومات:** تكون هذا المجال من عشر فقرات، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٥٢)، وبدرجة متوسطة، إذ حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على أن "المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتناسب وطبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها الموظف" على أعلى المتوسطات الحسابية ضمن هذا المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٨)، وبدرجة مرتفعة، ويمكن تضمين هذه الفقرة في بنود الاستراتيجية المقترحة، وتلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٥)، والتي تنص على أن" المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يتم الحصول عليها من مصادر موثوق بها، بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وبدرجة مرتفعة كذلك، وهذه تشير إلى مواطن قوة في النظام المستخدم، حيث إن هناك التزاماً واضحاً بما يسمى بالوصف الوظيفي، وان كل موظف يتفهم بشكل واضح متطلبات وظيفته، وان المعلومات المستخدمة تتصف بالدقة الكافية، وهذا ينسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، كما أن المصادر التي يتم الحصول منها على المعلومات تتصف بالمصداقية والموثوقية. أما بالنسبة للفقرة رقم (١٠)، والتي تنص على أن "المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتضمن

المقدرة على ضمان البيانات المخزنة من التلاعب أو السطو عليها"، فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٢)، وبدرجة متوسطة، وهذه إشارة واضحة إلى وجود خلل في نظام المعلومات الإداري المستخدم، حيث إنه بالإمكان الدخول إلى النظام دون قيد أو شرط، وهذه مدعاة إلى أن تكون هناك إجراءات احترازية، توفر الحماية للمعلومات المخزنة كوجود أرقام سرية، تكون معلومة للمخولين باستخدام النظام، أو ممن طبيعة عملهم تقتضي ذلك.

- **مجال شمولية المعلومات** : تكون هذا المجال من تسع فقرات وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٤٠)، وبدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على أن "المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بأنها ضرورية أثناء انجاز الوظائف الإدارية"، على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٦٣)، وهذه نتيجة منطقية، إذ لا يستطيع أي فرد أن يؤدي عمله بكفاءة وفاعلية إن لم تتوفر له المعلومات الكافية؛ فالمعلومات متطلب أساسي وضرورة من ضرورات العمل، فعلى سبيل المثال لا الحصر لا يستطيع القائد التربوي صناعة قراراته بمعزل عن المعلومات، وكذلك لا يستطيع التخطيط لعمله وتنظيمه وتوجيه التابعين له وتقييمهم ومساءلتهم إن لم تتوفر له المعلومات الكافية، أما الفقرة رقم (١٤)، والتي تنص على أن "المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات جميع الموظفين"، فقد حصلت على أدنى المتوسطات، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,١٧)، وبدرجة متوسطة، وهذا تأكيد واضح على ما تم التعرض إليه سابقا من نقص الخبرات في مجال نظم المعلومات الإدارية في الوزارة ومديريات التربية والتعليم، حيث إن هناك قصورا واضحا في النظام فيما يتعلق بهذا الجانب. وهذا دليل واضح على أهمية وجود برامج تدريبية تساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين فيه، وتؤكد على مدى الحاجة إلى اقتراح استراتيجية من شأنها تطوير نظم المعلومات الإدارية.

- **مجال مرونة المعلومات:** تكون هذا المجال من ست فقرات، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٣٤)، وبدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة رقم (٢٠) والتي نصها " يتصف نظام المعلومات بالتقيد التام وبحرفية تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية"، على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، إذ لا مجال للإبداع لدى العاملين في النظام وخوفهم من مخالفة الأنظمة والتعليمات، خاصة أن المخالفة تستوجب المساءلة الوظيفية والقانونية، لذلك لا مجال أمام مستخدمي النظام والعاملين فيه من القادة التربويين في هذا المجال لإظهار طاقاتهم

وإمكاناتهم واجتهاداتهم لخوفهم من الوقوع في الخطأ، وارتكاب المخالفة التي قد تستوجب أحيانا إيقاع إجراءات تأديبية ليست من صالح الموظفين، وقد تلحق الضرر المادي والمعنوي بهم، وقد تقف عائقا أمام تقدمهم الوظيفي وترقيتهم، أما الفقرة رقم (٢١)، والتي نصها " يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير"، فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية ضمن هذا المجال وبلغ (٣,١٨)، وهذا يؤكد الالتزام التام من الموظفين في الوزارة والمديريات بالأنظمة والتعليمات، وبالتالي عدم الأخذ بالآراء والمقترحات التي يقدمونها، وهذا كان احد الأسباب التي دفعت الباحث إلى اقتراح استراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بحيث يكون للعاملين واقتراحاتهم دور بارز فيها من خلال صياغة رؤية المؤسسة التربوية ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما ويكون للعاملين دور حيوي في كافة مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة ابتداء من مقدمات التخطيط وانتهاء بتصديقها ووضعها موضع التنفيذ في الواقع العملي.

- **مجال وضوح المعلومات:** تكون هذا المجال من ثماني فقرات، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (٣,٤٤)، وبدرجة متوسطة كذلك، وقد حصلت الفقرة رقم (٣٢)، والتي نصها " يوفر نظام المعلومات معلومات مرتبطة بمجال العمل"، على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,٥٧) ضمن فقرات هذا المجال، وهذا يعني أن المعلومات التي يوفرها النظام هي معلومات تربوية بحتة، تتعلق بالأنشطة التربوية الخاصة بعمل الوزارة دون أن يكون هناك ارتباطات كافية، وتنسيق مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى المزاملة للمؤسسة التربوية، كالأحوال المدنية مثلا فيما يتعلق بأحوال الطلبة، ووزارة الصحة على نطاق أوسع فيما يتعلق بالأوضاع الصحية للطلبة وغير ذلك، وهذا ما حدا بالباحث أيضا لتضمين تلك المؤسسات وآثارها في استراتيجيته المقترحة من خلال تحليل الأبعاد البيئية، أما الفقرة رقم (٣٠)، والتي نصها " يوفر نظام المعلومات كتيبات وأدلة تبين الإجراءات والتعليمات لاستخدام النظام وإصلاحه حين تعطله"، فقد حصلت على أدنى المتوسطات، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨). وهذه إشارة واضحة إلى تدني مستوى التوعية بأهمية نظام المعلومات الإداري، وقلة البرامج التوعوية، وقلة الأدلة الموزعة على المعنيين فيما يتعلق بهذا الجانب؛ لذا لا بد من وجود آلية واضحة لاستخدام النظام ،ولطبيعة المعلومات التي يتضمنها الأمر الذي يعمل في النهاية على المساعدة لتطوير النظام والنهوض به.

- **مجال التوقيت المناسب للمعلومات :** تكون هذا المجال من سبع فقــرات، وبمتوســط حــسابي إجمالي بلغ (٣,٤٥)، وبدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة رقم (٣٤)، والتي نصها " يوفر نظام المعلومات المستخدم السرعة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناســب"، على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,٥٨)، ويعزى ذلك إلى امتلاك الوزارة لأجهزة الحواسيب وتحديثها باستمرار، وخلال فترات وجيزة الأمر؛ الذي يساعد على إدخال البيانـــات ومعالجتهـــا واسترجاعها بسهولة وبسرعة وبيسر، وإن غياب أحد الموظفين لا يعيق عملية الحصول علـــى المعلومة في الوقت المناسب، وهذه النتيجة تخالف النتيجة التي توصل إليها صالح (١٩٩١) في دراسته، والتي أشارت إلى أن من الصعوبات التي تواجه صانعي القرارات هي قلة المعلومات، وعدم كفايتها، وصعوبة الحصول عليها، وعدم وصولها لصانع القرار في الوقت المناسب، كما وتخالف نتيجة هذه الدراسة نتيجة دراسة المومني (١٩٨٣)، والتي أشارت إلى صعوبة الحصول على المعلومات وطول الوقت اللازم لذلك، والتي قد تؤدي إلى فشل النظام المعلومـــاتي، أمـــا الفقرة رقم (٣٦)، والتي تنص على أنه "يمكن الحصول على المعلومات مباشرة من الميدان دون اللجوء إلى مركز الوزارة "، وحصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣,٣٤)، وهذا يـــشير إلى مركزية نظام المعلومات، وعدم وجود ربط الكتروني مع المديريات والمدارس التابعة لها، حيث تضمنت الاستراتيجية المقترحة ضرورة الربط الالكتروني لنظم المعلومات الإدارية، وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصل إليها الجرايدة (٢٠٠١) في دراسته، والتـــي أشـــارت إلـــى مركزية نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

- **مجال التكنولوجيا المستخدمة:** تكون هذا المجال من خمس فقرات، وبمتوسط حسابي إجمـــالي بلغ (٣,٣٣)، وبدرجة متوسطة، وهو أدنى المتوسطات من بين مجـــالات أداة الدراســـة، وقـــد حصلت الفقرة رقم (٤٢) والتي نصها " تمتاز تقنية المعلومات المستخدمة بتوفر قطع الغيار حين تعطلها "، على أعلى متوسط حسابي ضمن هذا المجال إذ بلـــغ (٣,٤٢)، وبدرجـــة متوســـطة، وحصلت الفقرة رقم (٤١) والتي نصها " تتسم تقنية المعلومات المستخدمة بالسهولة "، على أدنى المتوسطات ضمن هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٠)، ولعل الـــسبب فـــي تـــدني المتوسطات الحسابية في فقرات هذا المجال بشكل خاص يعود إلى قلة الخبرات المتعلقة بصيانة النظام، وعدم وجود الخبرة اللازمة والكافية، وعدم الاختصاص، حيث إن هناك فنيي الصيانة، والذين من اختصاصاتهم صيانة هذه النظم والمحافظة عليها وديمومتها، وتقديم الاقتراحات بشأن تحديثها، وإجراء التعديلات عليها لتواكب التطورات والمستجدات.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥٠٥,٠) في درجة استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لدى أفراد عينة الدراسة ؟

أظهرت نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية التي تعزى لمتغير الجنس، ونتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي، ونتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات استخدام مجالات نظم المعلومات الإدارية حسب متغير الخبرة (سنوات الخدمة) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجميع متغيرات الدراسة، وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة المقابلة (٢٠٠٣)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك تخالف نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٠١)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لسنوات الخبرة، وتعود الأسباب في ذلك – حسب تقديرات الباحث – إلى:

أ- إن نظم المعلومات الإدارية تستخدم- وبنفس القدر والآلية- بغض النظر عن الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، إذ إن الوظائف الإدارية هي نفسها لجميع هذه الفئات، وتتضمن نفس طبيعة العمل، ونفس النشاطات التربوية.

ب- إن المراكز الإدارية المتقدمة في مركز الوزارة والمديريات تتضمن أسسا ومعايير متقاربة إلى حد كبير، وهذه المراكز يتم الحصول عليها بالمنافسة، مع الأخذ بالاعتبار أنها تتطلب مؤهلات علمية عالية، وخدمات طويلة نوعا ما، حيث لا يجيز قانون التربية والتعليم التقدم لهذه المراكز لمن خدمته أقل من خمس سنوات، وأحيانا تشترط الوزارة (١٥) سنة خدمة لبعض المراكز القيادية المتقدمة.

ج- من خلال الاطلاع على عينة الدراسة وتفحصها، والتي اختيرت بطريقة عشوائية بحتة يلاحظ قلة القيادات النسائية في المراكز القيادية المتقدمة، وأحيانا يمكن القول إنها نسبة متواضعة جدا إذا ما قورنت بالذكور، حيث مثلت الإناث ما نسبته (١٧,١%) فقط من مجموع العينة الكلي، والبالغ عددها (٣٨٥) فردا.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها؟

بناء على نتائج السؤال الأول، والتي أشارت إلى درجات استخدام متوسطة لمجالات نظم المعلومات الإدارية، وما هو موجود على أرض الواقع، فقد قام الباحث وعبر المقارنة بين ما هو موجود وما هو مرغوب فيه لتطوير نظم المعلومات الإدارية، بتحديد الفجوة بين ما هو موجود وما هو مرغوب به، وعليه فقد تم اقتراح استراتيجية مناسبة، تؤدي إلى تطوير تلك النظم من خلال السير في مراحل الدراسة، وخطوات اقتراح الاستراتيجية، والتي بنيت استنادا إلى الأدب النظري في تطوير الاستراتيجيات، والإفادة من نماذج الاستراتيجية، والتي تم عرضها آنفا في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

لقد ارتكزت الاستراتيجية المقترحة على أن الرؤية التي تبنى عليها رسالة وزارة التربية والتعليم إنما تشتق من القيم، ورصد الواقع الثقافي والقيمي، وإحلال الأبدال المناسبة من خلال تحليل الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية، وقد تم اعتماد أنموذج (SWOT) للتحليل الاستراتيجي للإفادة من نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتعرف التهديدات التي قد تواجه المؤسسة التربوية، كما تم الاعتماد على التغيير والتطوير المستمر، ووضع تصور لكيفية تقييم الاستراتيجية وفاعليتها، وبالتالي تصديقها واعتمادها ليتم تقديمها إلى الواقع العملي للإفادة منها.

التوصيات:

اعتمادا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واستكمالا لمتطلباتها، ولغرض الإفادة منها، فقد قدم الباحث عددا من التوصيات وهي :

١- تبني الاستراتيجية المقترحة، والتي توصلت إليها الدراسة من القادة التربويين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية وإداراتها ومديرياتها وأقسامها، ووضع خطط تنفيذية إجرائية لتطبيقها على ارض الواقع، وبما يتناسب وظروفها وإمكاناتها.

٢- أظهرت النتائج عدد من الاقتراحات المقدمة من أفراد عينة الدراسة، لذا يوصي الباحث بدراسة الاقتراحات المقدمة من العاملين في نظم المعلومات الإدارية بشكل دوري، وعقد اللقاءات والدورات والورش التدريبية بهدف إثراء النظام، وتطوير خبرات العاملين فيه، وزيادة كفاءتهم.

٣- من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات كافية تتعلق بنظم المعلومات الإدارية، لذا يوصي الباحث بالقيام بدراسات أخرى من باحثين آخرين لربط نظم المعلومات الإدارية بمتغيرات جديدة مثل الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، والتمكين الإداري، والتي يمكن أن تساعد الوزارة والمديريات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٤- تبين من نتائج الدراسة تدني أعداد الإناث في المراكز القيادية المتقدمة، وعليه يوصي الباحث بزيادة المواقع القيادية من الإناث في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.

٥- بينت النتائج عدم وجود شبكة من الربط الالكتروني بين مركز الوزارة والمديريات والمؤسسات ذات العلاقة، لذا يوصي الباحث بإنشاء شبكة من الربط الالكتروني بين مركز وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، والمؤسسات الاجتماعية ذات العلاقة، بحيث توفر قنوات اتصال مناسبة فيما بينها، وتيسر عملية انسياب المعلومات، وخاصة في المجال التخطيطي والتنسيق الوظائفي بين المديريات والمركز.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دليل تربوي خاص بنظم المعلومات الإدارية، وعليه أوصى الباحث بضرورة توفير دليل تربوي خاص بنظم المعلومات الإدارية واستخداماتها، وإجراءات عملها في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.

المراجع

المراجع العربية:

ابن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤). **الإدارة الاستراتيجية:إدارة جديدة فـي عـالم متغير**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أبو رمضان، محمد محمود (٢٠٠٠). **تقييم دور نظم المعلومات الإداريـة فـي صـنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة: عمان، الأردن.

الاعرجي، عاصم، وعلاونة، علي احمد (٢٠٠٢). واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة : دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية. **المجلة العربية للإدارة**، م (٢٢) ،ع (١):٥٧.

أيوب، نادية (٢٠٠٠). كفاءة نظم تقنية المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المنشآت الصناعية الصغيرة، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، م (٢٧)، ع (١٦):٤٢٣-٤٨٢.

البكري، سونيا (١٩٩٧). **نظم المعلومات الإدارية**، مصر، مكتبة الإشـعاع للطباعـة والنشر والتوزيع.

البكري، سونيا، وسلطان، إبراهيم (٢٠٠١). **نظم المعلومات الإداريـة**، مـصر. الـدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

توفلر، الفن (١٩٩٢). **تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة**، (تعريب)، فتحي بن شنوان ، ونبيل عثمان، طرابلس، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.

الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠١). **درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٤). **مقدمة في علم العلوم التربوية**، عمان : دار الرازي.

الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٣). **مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار**، أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان ،الأردن.

الحراحشة، محمد عبود، ومقابلة، محمد قاسم (٢٠٠٦). درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، م (٧)، ع (٣).

حسن، منال صبحي عبد الكريم (٢٠٠٨). **إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الحسنية، سليم (١٩٩٨). **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، (ط١)، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٨). **دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي**، (ط٢)، القاهرة: مكتبة عين شمس.

خليف، لينا شحادة شاكر (٢٠٠٨). **أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٢). **إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: اربد، الأردن.

السالمي، علاء عبد الرازق (٢٠٠٠). **تقنيات المعلومات الإدارية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السقا، امتثال احمد محمد (٢٠٠٧). **دور المدرسة الثانوية في تفعيل مضامين رسالة عمان وتطوير إستراتيجية تربوية لتحقيق رؤيتها**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

سلطان، إبراهيم (٢٠٠٠). **نظم المعلومات الإدارية:مدخل النظم**، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

شاهين، شريف كامل (١٩٩٤). **نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات:المفاهيم والتطبيقات**، دار المريخ للنشر، السعودية.

الشبول، محمد أنور (٢٠٠٣). **اثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك:اربد الأردن.

الشبول، منذر قاسم محمد (٢٠٠٤). **واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

شلبي، السعيد (١٩٩٢). **أنظمة المعلومات في الإدارة**، (ط١)، مصر، الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات: القاهرة.

الشناق، رفعت (١٩٩٤). **اثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

صالح، ميرفت (١٩٩١). **نظام مقترح لتطوير العملية الإدارية والتعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الصباغ، عماد (٢٠٠٠). **تطبيقات الحاسوب في نظم المعلومات**، (ط١)، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطائي، منى (٢٠٠٥). **الاقتصاد الإداري: اقتصاديات الإدارة الاستراتيجية**، (ط١)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (٢٠٠١). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، (ط ٣)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العارف، نادية (٢٠٠١). **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عامر، احمد (١٩٨١). **مشروع نظام معلومات التعليم**، القاهرة، مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي.

عبد الشافي، حسن (١٩٩٢). **واقع خدمات المعلومات التربوية:الواقع والمستفيدون**، رسالة ماجستير غير منشورة، المكتبة المصرية اللبنانية، لبنان.

عبد العال، عطية (٢٠٠٢). **تطوير نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي : تحليل وتصميم ودراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

عبد الهادي، محمد فتحي، وبوعزه، عبد المجيد (١٩٩٤). المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، **المجلة العربية للمعلومات**، المجلد الخامس عشر، (ع٢)، تونس.

العبسي، محمد محمود (٢٠٠٤). **بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية، (ط١)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عفيفي، محمد عبد الهادي (١٩٩٠). **في أصول التربية، الأصول الفلسفية للتربية**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

عقيل، إميل يونيل (١٩٩٦). **استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

العلاونة، علي احمد (٢٠٠١). **واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة، دراسة ميدانية، مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك :اربد، الأردن.

الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر.

الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وإدريس، وائل (٢٠٠٦). **استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي**، (ط١)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق (٢٠٠٢). **تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني لجامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية).

القبلان، ارشيد (١٩٩٣). **درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعديهم في الأردن على المعلومات**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن.

القطامين، احمد (١٩٩٦). **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، احمد (٢٠٠٢). **الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**، ط (١)، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

قعوار، شفاء صالح (٢٠٠٧) . **درجة تقدير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان، الأردن.

القيسي، علي محمد (٢٠٠٥). **مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان، الأردن.

الكردي، منال، والعبد، جلال (٢٠٠٢). **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، النظرية – الأدوات– التطبيقات**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

الكيلاني، عثمان، والبياتي، هلال، والسالمي، علاء (٢٠٠٠). **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، (ط١)، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠٠٥). اثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، م (١) ، (ع ١).

المشاقبة، زياد محمد (٢٠٠٣). **دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صنع القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك :اربد، الأردن.

المعايطة، رقية عدنان (٢٠٠٦). **تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا:عمان ،الأردن.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٢). **نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ**، مصر، المكتبة العصرية: المنصورة.

المقابلة، محمد قاسم (٢٠٠٣). **واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان الأردن.

ملكاوي، حيدر طلال (٢٠٠٤). **آثار نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على الأعمال الإدارية والطبية دراسة حالة على مدينة الحسين الطبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك : اربد، الأردن.

المومني، موسى (١٩٨٣). **دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

النجار، دجلة مهدي محمود (٢٠٠١). **اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية : دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٣). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، **المجلة العربية للإدارة**، م (٢٣)، ع (١):٤٣-٧٩.

النوري، عبد الغني (١٩٩١). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**، الدوحة: دار الثقافة.

الهادي، محمد (١٩٨٧). نحو تطوير إنشاء جهاز قومي للمعلومات التربوية في مصر، **صحيفة المكتبة**، (م١)، (ع١): ٢٥-٣٥.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٣). **نظم المعلومات الإدارية**،عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Ahituv, Niv. , (2001). The Open Information Society. **Communication of the ACM**. Vol. (44), No. (6).GH:48.

Anthony, William, & Perrew, K. Michele, (1999). **Human Resource Management.** Harcourt Brace & Company: 125-126**.**

Bertalanffy, L. Von, (1960). **General System Theory: Foundations, Developments, and Applications**, New York: George Braziller.

Bloch, Judith Ellen, (1995). **A Strategic Planning Model for Meeting the Information Technology Needs in a School of Social Work**. D.S.W: city university of New York, DAI – A56 / 03:1124.

Cashmore, Carel, (1999). **Business Information Systems and Strategies**, New York: Prentice Hall.

Certo, Samule C. And Peter, J., Paul, (1995). **The Strategic Management Process**.3rd ed. R.D, Irwin Inc, New York, Mc. Graw – Hill.

Coulter, Mary, (2003). **Strategic Management in Action**. 2nd ed., New Jersey, Prentice Hall: Upper Saddle River.

David, F. R. (1988). How Companies Define Their Mission, **Long Range Planning**, No.3.

David, Fred F. (1995). **Strategic Management** (5th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc.

David, Fred R. (2001). **Strategic Management Concepts and Cases**, New Jersey, (8th ed), Prentice – Hall Inc.

Davis, B., and Ellison, L. (1992). **Financial Times Management**, London: Rutledge.

Davis, B., and Ellison, L. (1999). **Strategic Direction and Development of the School**, London: Rutledge.

Demaris, Lee Wayne, (1987). Computer Rediness and Utilization for Decision Support by College Registers. **Dissertation Abstract International**, Vol. (48), No. (7):112-120.

Doll, Thomas J., (1987). The Development of Administrative Computer Systems. Modal for two years community college. **Dissertation Abstract International,** Vol. (48), No. (7):302.

Donnelan, B.A. (2006). **A Snap Shot of School Information Support Systems in Nissan and Suffolk Counties of New York State**: To What degree are information support systems in place in these school Districts. Hofstra University: 262.

Feurer, Rainer, and Chaherbaghi, Kazem, (1995). **Strategy Development Past, Present and Future,** Management Decision.

Greenley, G.E., (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance, **Long Range Planning**, Vol. 19, No. 2.

Guleck, W.F. (1980). **Business & Strategic Management**, New York: McGraw – Hill Book Company.

Harvey, D.F., (1988). **Strategic Management and Business Policy**, 2nd ed, Merrill Pub. , Co. U.S.A.

Hax, Arnoldo, (1990). **Redefining the Concept of Strategy**, Planning Review, May – June.

Hicks, Jr. James, O., (1995). **Management Information System a User Perspective**. Op. cit: 67-68.

Higgins, James M., (1986). **Organizational Policy and Strategic Management**. 3rd ed.

Justin, and Charles, (1981). **Management**, 5th ed. Prentice Hall.

Kluyver, C. (2000). **Strategic Thinking: An Executive Perspective**. New Jersey - America: Prentice – Hall, Upper Saddle River,

Kaplan, R.S., & Norton (2004).**Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, D.P.Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kumpf. W. A. (2004). Strategic Planning**, A share Journa**l, Vol.4, Issue .1.

Lane, Randy J. , Bishop, Harold L. , and Wilson – Jores , Linda.(2005).Creating an Effective Strategic Plan for the School District. **Journal of Instructional Psychology.** 32 (3) :197-204.

Laudon, K.C. (1996). **Management Information Systems Organization and Technology**, Ed., New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Laudon Kenneth, C. and Laudon, Jane P., (2000). **Management Information System**. U.S.A prentice Hall Inc.

Liebowttz. Jay, (1999). Information Systems: Success or Failure? **Journal of Computer Information Systems**, Vol. 21. No. 3, 17-22.

Lucas, Henry, C., (1990). **Information Systems Concepts for Management**. New York, Mc. Graw – Hill: 15.

Lumpy, Jacky, (2002). **Vision and Strategic Planning**, Michigan, ED. 474975.

Makridakis, Spyros, (1990).**Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century**, the free press, A Division of Macmillan, Inc New York.

McCarthy, A.F. (2006). **Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education**, Nova Southeastern University: 207.

McCarthy, et...al, (1987). **Strategic Management**. USA. John Wiley and Sons, N.Y.

Medow, Charles, and Yan, weining, (1997). **Measuring the Impact of Information: Defining the Concept**, Information Processing and management, Vol. (33), No. (6): 697.

Mintzberg, H., (1994). **The Rise and Fall of Strategic planning**, USA. Hemel Hempstead, Prentice - Hall Inc.

Mintzaberg, Henry, (1998). **The Strategy Process**. London: Europe ed., Prentic- Hall Inc.

O'Brien, James, (1991). **Management International Systems: A Managerial End User Perspective.** New Delhi: Galgotia Publication Ltd.

Pearce A., Robinson B., (1997). **Strategic Management : Formulation , Implementation , and Control** , 6th ed , Irwin , Mc Graw – Hill .

Piccinao, Anthoney. G., (1986). Computerized support for Decision making in Higher Education: Case study of five private colleges. **Dissertation Abstract International.** , Vol. (47), No (7): 2480.

Porter, M.E., (1996). **What is Strategy?** Harvard Business Review, New York .Free Press.

Rowe, Alan. J. and et al,(1994). **Strategic Management: Methodological Approach**. (4th ed). Wesley Publishing Co. Inc., U.S.A.

Sharplin, Arthar, (1985). **Strategic Management**. McGraw – Hill Company, New York.

Smith, William, (1990). A Study of The Feasibility of Incorporating Computers Into The Work of Community College Department Chairpersons , **Dissertation Abstract International** , Vol. 50 , No. 9:175 .

Solomon, Gwen, (2004). Drafting a customized Teach plan: Throw out yesterday's creaky model. **Technology and learning**. 24 (7): 28. (EJ 70094).

Turban, Ephraim, MacLean, Ephraim, Wetherbe, Sames, (1996). **Information Technology for Management Improving Quality and Productivity**. John Wiley and Sons, New York.

Welch, M. And Lim, H. (2000). The Strategic Thinking of Novice Designers: Discontinuity between Theory and Practice. **The Journal of Technology Studies**, 26 (2).

Wheelen, Thomas L. And Hunger J. David, (2004). **Strategic Management and Business Policy**, New York Addison – Weseley Pub. Co.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D, (2006). **Strategic Management and Business Policy**. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed.

William, a. Kritsonis, and Jacobs, Karen, D. (2006). National Strategies for Implementation Postmodern thinking for Improving Secondary Education in Public Education in the United States of America, **National form of Educational Administration and Super Vision Journal**. Vol. 23, No. 4.

Wilson David A. (2000). **Management Information**, Linacre House, Britain.

Wright, Peter, and Kroll, Mark, and Parnell, John, (1998). **Strategic Management Concepts**, 4th ed., Prentice – Hall Inc.

الملحقات

ملحق رقم (١) الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان استراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولتعرف واقع استخدام نظم المعلومات في وزارة التربية والتعليم قام الباحث بتطوير الاستبانة التالية اعتمادا على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

ونظرا لما تتمتعون به من الخبرة العلمية والعملية، يأمل الباحث تحكيمكم لفقرات الاستبانة من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، راجياً تعديل أو إضافة أو حذف ما ترونه مناسبا .

شاكرا ومقدرا جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث

أحمد محمد عوض بني أحمد

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
أولا: مجال دقة المعلومات							
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء.							
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتناسب وطبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها الموظف.							
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات غير مكررة.							
- ينسجم نظام المعلومات المستخدم مع متطلبات القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة .							
- يتم الحصول على المعلومات اللازمة لنظام المعلومات من مصادر موثوقة.							
- يعمل نظام المعلومات على تسهيل نظم الإبداع والمبادرة .							
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مرتبة منطقيا يسهل استخدامها إداريا.							
- يساعدك نظام المعلومات في إعداد الخطط الاستراتيجية وتصميمها .							
- لدي القناعة بدقة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات.							
- يوفر لي نظام المعلومات المقدرة على ضمان البيانات المخزنة من التلاعب أو السطو.							

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	

ثانيا : مجال شمول المعلومات

- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات كافية .							
- يستطيع نظام المعلومات تقديم معلومات موجزة.							
- تلبي المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات احتياجات جميع الموظفين .							
- يتمتع الموظفون في الوحدات الإدارية بمعرفة تامة لاحتياجات المراجعين من المعلومات .							
- يمكن تمثيل المعلومات الواردة عبر رسوم وأشكال بيانية تساهم في تيسير إنجاز الوظائف الإدارية.							
- التقارير التي يوفرها نظام المعلومات الحالي تحتوي على معلومات شاملة تساهم في إنجاز الوظائف الإدارية.							
- يتصف نظام المعلومات بأنه يمكن أن يوفر أية معلومات ضرورية أثناء إنجاز الوظائف الإدارية.							

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
ثالثا : مجال مرونة المعلومات							
- يتصف النظام بالتقيد التام بتنفيذ القوانين واللوائح الإدارية وبحرفية.							
- يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء أرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير .							
- يراعي نظام المعلومات كافة المحددات والقيود المحيطة بالعمل.							
- تمتاز طريقة الحصول على المعلومات بالمرونة الكافية لإضافة البيانات المطلوبة أو إلغائها أو تحديثها أو استرجاعها .							
- هناك تعاون وتنسيق بين الأقسام والإدارات والمديريات في تبادل المعلومات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.							
- تمتاز المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بمراعاتها للاستشرافات المستقبلية في إنجاز الوظائف الإدارية .							

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
رابعاً: مجال وضوح المعلومات							
– يقدم نظام المعلومات ما يفيد التنفيذ الفاعل للعمل.							
– يوفر نظام المعلومات معلومات للموظفين عن أدوارهم الوظيفية في الوحدة الإدارية التي يعملون بها.							
– يوفر نظام المعلومات كافة المعلومات الضرورية لاتخاذ معظم القرارات.							
– تمتاز طريقة الحصول على المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالوضوح .							
– تتسم المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بأنها ذات درجة عالية من التفصيل.							
يعمل نظام المعلومات على تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة والمديريات والأقسام التابعة له.							
– يوفر نظام المعلومات كتيبات وأدلة تبين الإجراءات والتعليمات لاستخدام النظام واصلاحة حين تعطيله .							
– تتوفر إمكانية الحصول على تسهيلات التدريب والتعليم للمساعدة في استخدام نظام المعلومات .							

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
خامسا : مجال التوقيت المناسب للمعلومات							
- يوفر نظام المعلومات المستخدم السرعة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. - غياب احد الموظفين لا يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب. - يمكن الحصول على المعلومات مباشرة من الميدان دون اللجوء إلى مركز الوزارة. - زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من نظام المعلومات قصير نسبياً. - يتيح نظام المعلومات المستخدم هامشا واسعا لإنجاز الأعمال اليومية وبالتوقيت الزمني المناسب . - يوفر نظام المعلومات الخدمة في الوقت المناسب لإنجاز الوظائف الإدارية. - يقدم نظام المعلومات أحدث المعلومات ويتماشى مع المستجدات .							

الفقرات	درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		درجة وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	

سادسا: مجال التكنولوجيا المستخدمة

– تتسم التقنية المستخدمة بسهولة الاستخدام . **– تمتاز تقنية المعلومات المستخدمة بتوفر قطع الصيانة لها حال تعطلها .** **– تشجع تقنية المعلومات المستخدمة المبادرات والتفكير والإبداعات الشخصية.** **– توفر تقنية المعلومات المستخدمة الحماية اللازمة للمعلومات .** **– تمتاز التقنية المستخدمة بالحداثة ومواكبة التطورات والتغيرات والمستجدات المتسارعة .**							

- **أية اقتراحات لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم:–**

ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم العضو	مكان العمل
١	أ.د. هاني الطويل	الجامعة الأردنية

٢	أ.د. أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٣	أ.د. سلامة طناش	الجامعة الأردنية
٤	أ.د. عمر الهمشري	الجامعة الأردنية
٥	د. عاطف بن طريف	الجامعة الأردنية
٦	د. هشام الدعجة	الجامعة الأردنية
٧	د. حسين المومني	الجامعة الأردنية
٨	د. باسم حوامدة	جامعة جرش
٩	د. كامل عتوم	جامعة جرش
١٠	د. محمد الطيطي	جامعة جرش
١١	د. احمد الزبون	جامعة البلقاء التطبيقية
١٢	د. محارب الصمادي	جامعة البلقاء التطبيقية
١٣	أ.د. رداح الخطيب	جامعة جدارا
١٤	أ.د. احمد عودة	جامعة اليرموك
١٥	أ.د. هيام الشريدة	جامعة اليرموك
١٦	د. احمد عياصرة	وزارة التربية والتعليم
١٧	د. حسان بني سلمان	وزارة التربية والتعليم
١٨	د. مصطفى النوباني	وزارة التربية والتعليم
١٩	د. احمد أبو كريم	وزارة التربية والتعليم
٢٠	د. علي عبد الرحمن	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٣) أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

الزملاء المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وللتعرف إلى واقع استخدام نظم المعلومات في وزارة التربية والتعليم، أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة المرفقة بتمعن، والإجابة عنها بدقة وموضوعية، مؤكدا على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، علما بأن الإجابة ستكون ضمن خمسة مستويات هي (موافق جدا، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق،غير موافق أبدا)، وبوضع إشارة (X) أمام كل عبارة، وتحت البديل المناسب الذي ينطبق عليك، وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

شاكرا ومقدرا جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث

أحمد محمد عوض بني أحمد

أولا : البيانات الشخصية :-

الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

المؤهل العلمي: ☐ **بكالوريوس** ☐ **دبلوم عالي** ☐ **ماجستير** ☐ **دكتوراه**

الخدمة: ☐ **أقل من ٨ سنوات** ☐ **٨ سنوات إلى أقل من ١٦ سنة** ☐ **١٦ سنة فأكثر**

ثانيا : استبانة واقع أنظمة المعلومات الإدارية وتشمل المجالات التالية :-

أولا : مجال دقة المعلومات

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
-المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتناسب وطبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها الموظف.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات غير مكررة.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات منسجمة مع متطلبات القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة .					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تسهل نظم الإبداع والمبادرة.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مرتبة منطقيا مما يسهل استخدامها إداريا.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تساعد في إعداد وتصميم الخطط الاستراتيجية.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تملك القناعة بدقتها.					
المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتضمن المقدرة على ضمان البيانات المخزنة من التلاعب أو السطو					

ثانيا : مجال شمولية المعلومات

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
- المعلومات التي يوفرها لي نظام المعلومات					

كافية.					
- المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات موجزة.					
- المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات جميع الموظفين.					
- المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات تلبي احتياجات المراجعين من المعلومات					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات يمكن تمثيلها عبر رسوم وأشكال بيانية تساهم في تسهيل إنجاز الوظائف الإدارية.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات من خلال التقارير المختلفة تحتوي على معلومات شاملة تساهم في إنجاز الوظائف الإدارية.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بأنها ضرورية أثناء إنجاز الوظائف الإدارية.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تتصف بالمصداقية.					
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تجيب على كافة الأسئلة والاستفسارات.					

ثالثا : مجال مرونة المعلومات

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
- يتصف نظام المعلومات بالتقيد التام وبحرفية تنفيذ القوانين واللوائح الإدارية.					
- يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير.					
- يراعي نظام المعلومات كافة المحددات والقيود المحيطة بالعمل.					
تمتاز طريقة الحصول على المعلومات بالمرونة الكافية لإضافة البيانات المطلوبة أو إلغائها أو تحديثها أو استرجاعها.					
- تتعاون الأقسام والإدارات والمديريات في تبادل المعلومات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.					
- تمتاز المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بمراعاتها لاستشراف المستقبل في إنجاز الوظائف الإدارية.					

رابعاً: مجال وضوح المعلومات

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا

- يقدم نظام المعلومات ما يفيد التنفيذ الفاعل للعمل.					
- يوفر نظام المعلومات معلومات للموظفين عن أدوارهم الوظيفية في الوحدة الإدارية التي يعملون بها.					
- تتسم المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بأنها مفصلة.					
- يعمل نظام المعلومات على تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة والمديريات والأقسام التابعة لها.					
- يوفر نظام المعلومات كتيبات وأدلة تبين الإجراءات والتعليمات لاستخدام النظام وإصلاحه حين تعطله .					
- تتوفر إمكانية الحصول على تسهيلات التدريب والتعليم للمساعدة في استخدام نظام المعلومات .					
- يوفر نظام المعلومات معلومات مرتبطة بمجالات العمل.					
- تمتاز طريقة الحصول على المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالوضوح .					

خامسا : مجال التوقيت المناسب للمعلومات

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
- يوفر نظام المعلومات المستخدم السرعة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
- غياب احد الموظفين لا يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب.					
- يمكن الحصول على المعلومات مباشرة من الميدان دون اللجوء إلى مركز الوزارة.					
- زمن الاستجابة للمعلومات المستفسر عنها من نظام المعلومات قصير نسبياً.					
- يوفر نظام المعلومات الخدمة في الوقت المناسب لإنجاز الوظائف الإدارية.					
- يقدم نظام المعلومات أحدث المعلومات ويتماشى مع المستجدات .					
- يتيح نظام المعلومات للمستخدم هامشا واسعا لإنجاز الأعمال اليومية وبالتوقيت الزمني المناسب.					

سادسا: مجال التكنولوجيا المستخدمة

الفقرات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا

- تتسم تقنية المعلومات المستخدمة بالسهولة .					
- تمتاز تقنية المعلومات المستخدمة بتوفر الصيانة لها حال تعطلها .					
- تشجع تقنية المعلومات المستخدمة المبادرات والإبداعات الشخصية .					
- توفر تقنية المعلومات المستخدمة الحماية اللازمة للمعلومات .					
- تمتاز التقنية المستخدمة بالحداثة ومواكبة التطورات والمستجدات .					

- أية اقتراحات لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم:-

-
-
-
-
-

ملحق رقم (٤) استبانة تحكيم الإستراتيجية المقترحة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

الأستاذ الدكتور.................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وقد توصل إلى الاستراتيجية المقترحة المرفقة نسخة منها، ونظرا لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في هذا المجال أرجو التكرم بالاطلاع عليها، وإبداء ملاحظاتكم بشأنها وفق النموذج المرفق من حيث :

- خطواتها ومراحلها.
- ترتيب الاستراتيجية من حيث الإجراءات والأولويات.
- مكوناتها وصياغتها اللغوية ومصطلحاتها.
- إطارها العام.
- درجة ملاءمة مراحلها، والمجالات والفقرات التي تضمنتها.

شاكرا ومقدرا لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث

أحمد محمد عوض بني أحمد

تحكيم الإستراتيجية المقترحة

الرقم	الفقرة	الملاحظات

١	خطواتها ومراحلها.	
٢	ترتيب الاستراتيجية من حيث الإجراءات والأولويات.	
٣	مكوناتها وصياغتها اللغوية ومصطلحاتها.	
٤	إطارها العام.	
٥	درجة ملاءمة مراحلها والمجالات والفقرات التي تضمنتها.	

الباحث

أحمد محمد عوض بني أحمد

ملحق رقم (٥) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الإستراتيجية

الرقم	اسم العضو	مكان العمل
١	أ.د. أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٢	أ.د. سلامة طناش	الجامعة الأردنية
٣	د. عاطف بن طريف	الجامعة الأردنية
٤	د. هشام الدعجة	الجامعة الأردنية
٥	أ.د. هيام الشريدة	جامعة اليرموك
٦	أ.د. احمد عودة	جامعة اليرموك
٧	د. باسم حوامدة	جامعة جرش الأهلية
٨	د. احمد أبو كريم	وزارة التربية والتعليم
٩	د. احمد عياصرة	وزارة التربية والتعليم
١٠	د. حسان بني سلمان	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٦) كتاب الجامعة الأردنية إلى وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٧) كتاب تسهيل المهمة إلى أفراد عينة الدراسة

A Proposed Strategy to Improving Information Technology Systems at the Ministry of Education in Jordan

Prepared by

Ahmad Mohammad Awad Bani –Ahmad

Supervised by

Professor Hani Abdul Rahman Al-Tawil

Abstract

This study aimed at presenting a proposed strategy for improving information technology systems at the Ministry of Education in Jordan by answering the following questions:

1- What is the degree of information technology systems utilized according to (accuracy, comprehensibility, flexibility, clearity, timing, and technology tools in use) by administrators of the Ministry of Education, and their assistants and chairmen of departments?

2. Are there any significant differences at the indication level (, 05 ≥ ∞) in the degree of information technology systems utilized due to the variables (sex, qualification, and years of service) of the Ministry of Education administrators and their assistants and chairmen of departments according to their responses?

3. What is the suggested strategy for improving information technology systems at the Ministry of Education and its directorate's administrators?

The population of this study consisted of all of Educational leaders at the Ministry of Education and its directorates. The tool of this study was distributed to the study sample which consisted of (450) employees, who were selected randomly from the study population which consisted of (920) employees. The validity of this study was insured according to the regular standard methods, Reliability was checked using "Cronbach – Alpha" formula where alpha was found to be (.96), and data was analyzed by finding means and standard deviations.

.

The following results were revealed:

1. The means of all aspects for the study sample showed a medium degree.
2. There were no statistically significant differences at the indication level (, 05≥ ∞) in the degree of utilizing the information technology systems due to this study variables.
3. A strategy had been proposed for improving the information technology systems in the Ministry of Education in Jordan.

In the light of the findings, the researcher introduced several recommendations, the most important were:

- Adapting the proposed strategy for improving the information technology systems in the Ministry of Education in Jordan.
- Holding meetings, seminars, and workshops.
- Conducting other studies by other researchers for the sake of connecting the information technology systems with new variables such as administrative creativity and the administration of change and the administrative empowerment.
- Setting up a network of an electronic connection between the center and the educational directorate's and relating social institutions.
- Availability of educational guide regarding administrative and educational information systems.